



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza managementu vybraného sportovního klubu  
Analysis of a Selected Sport Club's Management

Student: Martin Kokošínský

Vedoucí bakalářské práce: Mgr. Miroslav Pacut

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Martin Kokošínský**  
Studijní program: B6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208R037 Management  
Specializace: 03 Sportovní management  
Téma: **Analýza managementu vybraného sportovního klubu**  
**Analysis of a Selected Sport Club's Management**

Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Vymezení základních pojmů
3. Výzkumné šetření ve vybraném sportovním klubu
4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.

HOBZA, Vladimír. *Ekonomie sportu: vybrané kapitoly*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014. ISBN 978-80-244-4381-2.

HORVÁTHOVÁ, Petra et al. *Základy managementu*. SOET, vol. 5. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2017. ISBN 978-80-248-4102-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Miroslav Pacut**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*


---

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
*děkan fakulty*

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne: 8.5.2018

podpis studenta: 

### **Poděkování**

Tímto bych rád poděkoval vedení klubu Steelers Ostrava za poskytnuté informace a také vedoucímu bakalářské práce panu Mgr. Miroslavu Pacutovi, jemuž vděčím za odborné rady a pomoc při sepsání bakalářské práce.

## Obsah

|   |          |
|---|----------|
| <b>1. ÚVOD .....</b>                                  | <b>5</b> |
| <b>2. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ .....</b>             | <b>7</b> |
| 2.1 SPORT .....                                       | 7        |
| 2.1.1 Sport – součástí zdravého životního stylu ..... | 7        |
| 2.2 ZÁKLADNÍ VYMEZENÍ AMERICKÉHO FOTBALU .....        | 8        |
| 2.2.1 Počátky amerického fotbalu .....                | 8        |
| 2.2.2 Podstata hry .....                              | 8        |
| 2.2.3 Hrací plocha.....                               | 9        |
| 2.2.5 Hráči .....                                     | 10       |
| 2.2.5.1 Útočné pozice .....                           | 10       |
| 2.2.5.2 Obranné pozice .....                          | 11       |
| 2.2.6 Rozhodčí a fauly.....                           | 12       |
| 2.2.6.1 Rozhodčí.....                                 | 12       |
| 2.2.6.2 Fauly.....                                    | 12       |
| 2.2.7 Skórování.....                                  | 13       |
| 2.2.7.1 Touchdown .....                               | 13       |
| 2.2.7.2 Fieldgoal .....                               | 14       |
| 2.2.7.3 Safety .....                                  | 14       |
| 2.3 VYMEZENÍ POJMU MANAGEMENT .....                   | 15       |
| 2.4 SPORTOVNÍ MANAGEMENT .....                        | 17       |
| 2.5 MANAŽER, SPORTOVNÍ MANAŽER .....                  | 18       |
| 2.5.1 Manažer .....                                   | 18       |
| 2.5.2 Sportovní manažer .....                         | 19       |
| 2.6 KONCEPCE 7S .....                                 | 19       |
| 2.7 MANAŽERSKÉ ROLE .....                             | 20       |
| 2.7.1 Interpersonální role .....                      | 20       |
| 2.7.2 Informační role .....                           | 20       |
| 2.7.3 Rozhodovací role.....                           | 21       |
| 2.8 MANAŽERSKÉ FUNKCE .....                           | 21       |
| 2.8.1 Sekvenční funkce.....                           | 21       |
| 2.8.2 Paralelní funkce .....                          | 22       |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.9 FINANCOVÁNÍ SPORTU V ČR.....                              | 22        |
| 2.9.1 Obchodní společnost .....                               | 22        |
| 2.9.3 Spolky.....   | 23        |
| 2.9.3.1 Stanovy spolku obsahují:.....                         | 23        |
| 2.9.3.2 Organizace spolku .....                               | 23        |
| 2.9.3.3 Klubové funkce .....                                  | 23        |
| 2.9.3.4 Průběh členské schůze .....                           | 24        |
| 2.9.3.5 Povinnosti spolku .....                               | 24        |
| 2.10 METODY ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ .....                         | 25        |
| 2.10.1 Metoda dotazování .....                                | 25        |
| 2.10.2 Druhy otázek v dotazníku.....                          | 25        |
| Při pokládání otázek rozlišujeme tyto čtyři druhy:.....       | 25        |
| 2.10.3 Rozhovor .....   | 26        |
| 2.11 ANALÝZA SWOT .....                                       | 27        |
| <b>3. VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ VE VYBRANÉM SPORTOVNÍM KLUBU .....</b> | <b>28</b> |
| 3.1 HISTORIE KLUBU STEELERS OSTRAVA.....                      | 28        |
| 3.2 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE STEELERS OSTRAVA .....                | 29        |
| 3.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLKU .....                        | 29        |
| 3.4 HRÁČSKÁ ZÁKLADNA OSTRAVA STEELERS, Z.S. ....              | 30        |
| 3.5 HOSPODAŘENÍ KLUBU STEELERS OSTRAVA.....                   | 31        |
| 3.5.1 Výdaje klubu .....                                      | 31        |
| 3.5.2 Příjmy klubu .....                                      | 32        |
| 3.6 ROZHOVOR S PŘEDSEDOU KLUBU .....                          | 33        |
| 3.7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....                                 | 36        |
| 3.8 SWOT ANALÝZA .....  | 42        |
| <b>4. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ, NÁVRHY, DOPORUČENÍ .....</b>   | <b>45</b> |
| 4.1 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ .....                             | 45        |
| 4.2 NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....                                 | 45        |
| <b>5. ZÁVĚR .....</b>   | <b>47</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>                        | <b>48</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>                                   | <b>51</b> |



## 1. Úvod

Sport představuje významnou sféru působení lidské činnosti. Má interdisciplinární charakter s význačným ekonomickým přínosem. Ekonomický přínos přináší i hra amerického fotbalu, která ročně přiláká k televizním obrazovkám miliony diváků z celého světa.

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybral sportovní klub Steelers Ostrava. Klub se zabývá hraním amerického fotbalu nejen na úrovni mužské 1. ligy, ale rozvíjí i mládež v širokém věkovém rozpětí.

Americký fotbal představuje v ČR sport dosud málo známý široké veřejnosti, ale i přesto se v České republice hraje již 24 let. Svou cestu jsem k němu našel i já, když jsem působil jak v juniorském, tak v mužském A-týmu. Roky strávené v klubu mi přinesly mnoho zkušeností, jak po fyzické, tak psychické stránce. Bohužel, v sezóně 2012 mě postihlo zranění a já byl nucen přerušit působení v klubu.

Bakalářská práce je rozdělena do pěti kapitol tj. úvod, vymezení základních pojmů, výzkumné šetření ve vybraném sportovním klubu, shrnutí výsledků šetření a závěr.

Obsahem druhé kapitoly je vymezení pojmů jako americký fotbal, sport, management, sportovní management, manažer, sportovní manažer, koncepce 7S, manažerské role, manažerské funkce, financování sportu v ČR a metody získávání informací.

Při popisu amerického fotbalu jsem si dovolil uvést stručnou historii, popis hřiště, časomíry, úlohu jednotlivých hráčů a rozhodčích, fauly, pravidla samotné hry a skórování, neboť tento druh sportu není v ČR sportem známým a někteří by mohli tápat v základních pojmech a sledu hry. Také operuji s anglickými názvy, protože se do češtiny nepřekládají a vyzněly by kostrbatě.

Třetí kapitola se týká praktické části a jedná se o analýzu managementu vybraného sportovního klubu. Úvodem je popsána historie klubu a organizační struktura. Dále je charakterizována struktura financování získaná rozhovorem se sportovním manažerem. Následuje dotazníkové šetření a po něm SWOT analýza.

**Cílem této práce je analýza managementu vybraného sportovního klubu Steelers Ostrava.**

Ve čtvrté kapitole jsou shrnuty výsledky šetření, návrhy a doporučení týkající se managementu klubu. Vycházet budeme zejména z již zmíněného rozhovoru s manažerem, dotazníkového šetření, pozorování a analýzy SWOT, která vyhodnotí silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby klubu. Kapitola pátá obsahuje závěr.

Pro získání informací teoretické části jsem čerpal z odborné literatury pedagogů z univerzity VŠB-TUO (Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava), ale i jiných kantorů a odborníků.

Doufám, že výsledky této práce budou přínosem jak pro vedení klubu pro zkvalitnění řízení, tak pro širokou veřejnost zajímající se o tuto problematiku.

## **2. Vymezení základních pojmů**

### **2.1 Sport**

Pojem sport je popsán mnoha definicemi např., že jej dělíme na bezkontaktní a kontaktní, individuální a kolektivní, amatérský a profesionální, či tradiční a národní. Všechny tyto hlediska lze akceptovat.

Svémi vlastnostmi zastává výraznou společenskou funkci např. ovlivňuje výchovu dítěte, ovlivňuje osobnost člověka a působí na tělesný i duševní rozvoj jedince. Tvoří nezanedbatelnou část HDP, čímž přináší ekonomický užitek státu.

Význam slova sport má původ z latinského „disportare“, volně přeloženo ve smyslu „příjemně trávit volný čas“.

Sport je chápán jako složka tělesné kultury, která je zase složkou obecné kultury. Společně se sportem jsou složkami tělesné kultury i tělesná výchova a pohybová rekreace. Charakteristika těchto tří podřízených pojmů je následující:

- Sport – cílí na zdolání vysoké výkonnosti v určitém sportovním odvětví. Následně jej dělíme do skupiny rekreační, výkonnostní a vrcholové,
- Tělesná výchova – hojně využívána ve školství jako jeden z povinných předmětů. Rozvíjí osobnost jedince vykonáváním tělesného cvičení, čímž se snadněji utvoří trvalý zájem,
- Pohybová rekreace – buduje fyzickou zdatnost, pevnější duševní stav, ale zejména poskytuje jedinci aktivní odpočinek a zábavu. [3]

#### **2.1.1 Sport – součástí zdravého životního stylu**

Životní styl vyjadřuje způsob trávení života jedince, národa, tak i celé společnosti v určitém časovém okamžiku. Rovněž vyjadřuje formu života, čímž se rozumí navazování lidských vztahů, vykonávání určitého typu práce, způsob oblékání či péči o psychické zdraví.

Zdraví je definováno nejenom blahem tělesným a psychickým, ale zahrnuje i blaho společenské.

Spojením zdravého životního stylu se sportem vzniknou faktory zdravého životního stylu:

- obecné – jsou dány prostředím, kde se momentálně nacházíme např. podnebím, klimatem, flórou atd.
- demografické – faktor determinovaný především počtem obyvatel, lokalitou či místem bydliště,
- sociální – zahrnuje vzdělání jedince, kulturu, rasovou a etnickou příslušnost,
- úzce vázané na osobnost – jsou charakterizovány typem osobnosti, temperamentem, zájmy a záliby jedince. [5]

## **2.2 Základní vymezení amerického fotbalu**

### **2.2.1 Počátky amerického fotbalu**

Americký fotbal se vyvinul náhodou, při klasickém fotbalovém zápase v Anglii v polovině 19. století. Namísto klasického kopání do balónu, jeden z hráčů použil ruce a přenesl míč z jedné strany hřiště na druhou. Překvapivě se tento způsob hry ujal a přesunul se s nadšením do Ameriky, kde jej začali hrát hráči z tamních univerzit. Avšak pravidly byl podoben anglickému rugby. Z toho důvodu byl sport přejmenován na oficiální název „americký fotbal“ a byla vytvořena organizace zastřešující ligu po celých Spojených státech amerických. O velkou část změn se zasloužil hráč Walter Camp z Yalské univerzity, díky němuž se dnešní fotbal příliš neliší od toho tehdejšího a právem je považován za otce amerického fotbalu. [18]

### **2.2.2 Podstata hry**

Cílem obou mužstev je dostat se do soupeřovy endzóny a tím si připsat body. Tohoto úkolu se zhošťuje útok. Postup útoku spočívá v progresivním překonávání deseti yardové hranice, na kterou mají týmy 4 pokusy (tzv. downy). Pokud se offense povede překonat tuto hranici na uvedený počet pokusů, získává nové 4 pokusy.

Po skončení každé akce se hrající hráči shromáždí na své půli, aby se poradili a obdrželi instrukce o následující hře a připravili se na startovací pozice. Takovému postavení se anglicky říká „huddle“. V „huddle“ má hlavní slovo „quarterback“, neboť on zastává v danou chvíli funkci koordinátora útoku.

Akce začíná z místa, kde byl složen hráč akce předchozí. Pokud útok nepřijde o balón, pokračuje překonáváním deseti yardové hranice na 4 pokusy do doby, než se mu podaří dosáhnout soupeřovy endzóny. Ztráta balonu je možná několika způsoby:

- „interception“ – obrana zachytí soupeřovu přihrávku vzduchem a běží směrem k „offense“ endzóně. Pokud se obraně nepovede skórovat, odchází ze hřiště a uvolňuje místo své „offense“, která rozehrává z místa, kde „defense“ byla zastavena.
- „fumble“ – neboli upuštění balonu, nadchází v případě, kdy útočníkovi vypadne balon z rukou a míče se zmocňuje obrana. I v tomto případě obranu střídá její vlastní „offense“ a rozehrává se z místa, kde „defense“ míč zalehla.
- nepřekonání 10. yardové hranice – útok nebyl schopen na čtyři pokusy se posunout o více než 10 yardů a přenechává hru obraně.

Posun míče spočívá v přihrávkách – na jednu akci je dovolena jedna přihrávka vpřed (ať už se jedná o hození či předání do rukou). Naopak přihrávek může mezi hráči proběhnout libovolné množství. Tuto možnost týmy téměř nevyužívají, neboť riziko ztráty dobytého území je poměrně vysoké. [15, 16]

### **2.2.3 Hrací plocha**

Ve Spojených státech amerických měří hřiště rovných 120 yardů (yard – americká jednotka délky). Zároveň je plocha rozdělena na 12 dílů po deseti yardech. Každý z dílů je zároveň rozčleněn po pěti yardech, které slouží divákům pro komfortnější přehlednost.

V České republice bývají hřiště o něco kratší, neboť utkání probíhají na klasických fotbalových trávnících pro evropský fotbal. Rozměry takovýchto hřišť dosahují délky 115 yardů (zhruba 105 metrů).

Na krajních částech hřiště se nachází tzv. endzóna, do které se oba dva týmy chtějí dostat a skórovat. Na bocích hřiště je nalajnována boční čára (anglicky sideline), vymežující prostor autu. Významnou čarou je také end line, ohraničující konec hrací plochy. V půli hřiště můžeme rovněž najít čáry informativního charakteru. [16]

## 2.2.4 Čas

Hrací čas je vyměřen na čtyři čtvrtiny po 12. minutách (v USA po 15. minutách). Přestávka mezi jednotlivými čtvrtinami trvá minutu s tím, že o poločase je pauza 15. minutová. Po první a třetí čtvrtině jsou týmy měněny strany.

Fotbal je hrán na tzv „poločistý čas“, což přináší případy, kdy se čas může anebo nemusí zastavit. Čas není zastaven tehdy, když je zahrána běhová hra (anglicky run) nebo přihrávka vzduchem (anglicky pass). Na druhou stranu čas je zastaven při vběhnutí hráče do autu nebo při získání prvního pokusu (anglicky down) útočícího týmu. Tento „poločistý čas“ dává trenérům příležitost k taktizování při braní time out (dočasného přerušení hry), kteréhož si mohou vzít maximálně tři v každém poločase. [15]

## 2.2.5 Hráči

V momentě rozehrávky můžeme napočítat 11 hráčů bránících svou endzónu (tzv. defense) a dalších 11 hráčů snažících se dostat do této endzóny (tzv. offense) a připsat si body. Na hřišti se v danou chvíli pohybuje 22 hráčů, to ale zdaleka není finální počet hráčů. Každá z pozic má dva až tři náhradníky, kvůli vysoké pravděpodobnosti zranění a možnosti střídání pro nedostatečnou fyzickou kondici hráčů, takže v ideálním případě je na zápas vyslán plně zaplněný autobus o třiceti až čtyřiceti lidech.

Jak jsem zmínil výše, během zápasu se nejčastěji střídají celky offense a defense patřící do jednoho týmu. Níže bych chtěl vysvětlit jednotlivé hráčské pozice a stručně popsat jejich úlohu v utkání.

### 2.2.5.1 Útočné pozice

- Quarterback (zkratkou **QB**) – česky rozehrávač či zadák, je klíčová postava celého útoku. Během zápasu před každou rozehrou přijímá signály od trenéru, kteří zvolili druh nacvičené situace, kterou má útok zahrát. Tyto signály poté tlumočí celému útoku a ujišťuje se, zda hráči vědí, co daná situace pro ně znamená a kam po rozehrávání vyběhnou. Zadáci jsou díky své specifické pozici nejkomplikovanější, avšak zároveň nejrespektovanější post z celého týmu (jak offense, tak defense).
- Offense line (zkratkami **C, G, TE, T**) – jedná se o skupinu pěti hráčů, kteří se rovnoměrně rozprostrou okolo centra (hráče, stojícího uprostřed útočící lajny, jehož úkolem je provést snap – přihrávku vzad na quarterbacka) a tím ochránit zadáka, který míč buď přihraje vzduchem (pass) nebo míč předá spoluhráči

stojící za ním (anglicky run). Ve výjimečných případech se zadák rozhodne běžet s míčem sám.

- Runningback (zkratkami **FB**, **HB**, **RB**) – hráč stojící za quarterbackem, čekající na jeho přihrávku. Tento hráč bývá velice silným, fyzicky dobře připraveným jedincem, který se snaží doběhnout do soupeřovy endzóny přímo skrz soupeřovu obranu (defense). Není výjimkou, že tito hráči bývají brzo a těžce zranění a mnohem dříve ukončují fotbalovou kariéru.
- Wide receiver (zkratkou **WR**) – tato pozice slouží výhradně pro příjem balónu vzduchem od zadáka (chycení passu) nebo pro bránění spoluhráče běžícího s míčem (při runu). Vlastnosti takového hráče jsou především rychlost, mrštnost a obratnost.
- Tight end (zkratkou **TE**) – úkol „tight enda“ je podobný úkolu wide receivera, s tím rozdílem, že TE (tight end) stojí blíže k prostředku hřiště, mezi „wide receiverem“ a „linemanem“ (hráč z offense line).

Formace s přesným počtem hráčů na daných pozicích není dopředu známá. Rozhoduje až konkrétní moment a situace, které posty a v jakém počtu budou obsazeny. Obecně lze říci, že ve formaci bude vždy nasazen rozehrávač a pět hráčů (LB) bránících quarterbacka. [16]

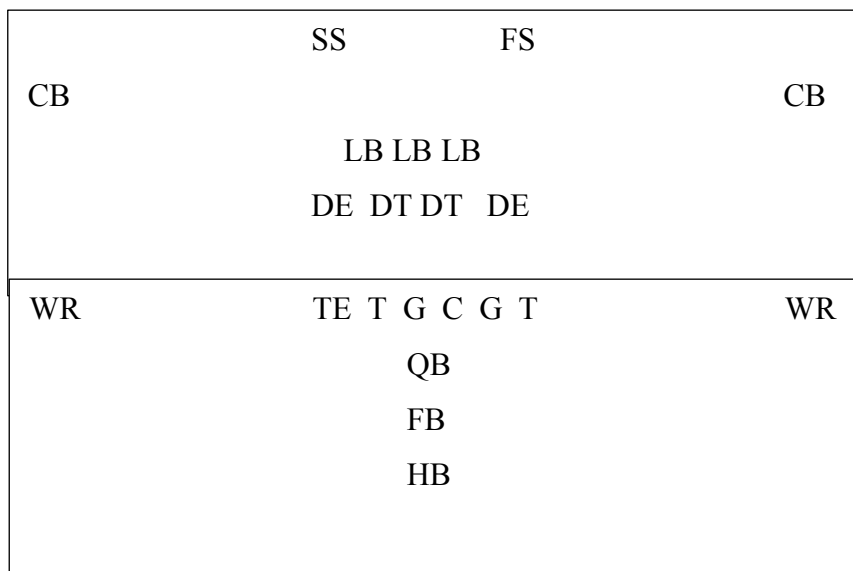
### 2.2.5.2 Obranné pozice

- Defense line (zkratkami **DE**, **DT**) – stojí čelně proti offense line a usilují o rozptýlení soupeřova rozehrávače. Při hře běhu s míčem (run) se snaží o složení běžícího hráče. Postavou bývají mohutní, na škodu není ani přílišná váha, kterou využijí při přetlačování se soupeřovou útočnou lajnou. Složení jsou většinou z dvou „defense tacklů“ (DT) a dvou „defense endů“ (DE).
- Linebackeři (zkratkou **LB**) – jsou z celé obrany nejflexibilnější. Pokrývají, buď osobní obranu tzn. brání konkrétního hráče z útoku (nejčastěji receivery), nebo drží obranou zónu, anebo se snaží o provedení bleskového složení soupeřova zadáka k zemi tzv. „blitz“.
- Defense back (zkratkami **CB**, **FS**, **SS**) – do „defense backů“ spadají obranné pozice typu „cornerback“ (zkratkou CB) a „safety“ (zkratka SS, FS). Cornerback se pohybuje u postranní lajny a brání „wide receiverovi“ v zachycení přihrávky ze vzduchu. „Safety“ stojí nejdále od soupeřovy rozehrávky, hraje ho kariéře

nejstarší hráč oplývající nejvíce zkušenostmi, který umí „hru číst“ a funguje jako poslední záchrana při nepovedeném bránění. [16]

Rozestavění hráčů na jednotlivých pozicích je znázorněno na obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Obvyklá formace hráčů před rozehrou



Zdroj [16], vlastní zpracování

## 2.2.6 Rozhodčí a fauly

### 2.2.6.1 Rozhodčí

Zápasu dozoruje pět až sedm rozhodčích, kteří si jsou rovni a jsou rozestavěni okolo plochy a sledují jednotlivé zóny pro vynesení přesnějšího verdiktu. Pouze jeden z nich se účastní hry přímo na hřišti mezi hráči.

Při zpozorování faulu rozhodčí hru nepřerušují, pouze označí místo faulu žlutou vlaječkou (anglicky flag) a nechají situaci dohrát. Všechny fauly a penalizace oznamují hráčům, trenérům, divákům a přihlížejícím do mikrofonu v pořadí: název faulu, provinilec, trest. Většinou volí udělení pěti, deseti, či patnácti yardové penalizace. [15]

### 2.2.6.2 Fauly

Dle stupně závažnosti rozlišujeme tyto fauly (provinění proti pravidlům):

- „False start“ - nastává v případě, když jsou hráči útoku netrpěliví a vystartují dřív, než je míč rozehrán do hry (snap). Tento prohřešek je penalizován ústupem pěti yardů vzad.



- „Offside“ – k této situaci dochází ve chvíli, kdy obránce ve chvíli rozehry se nachází na úrovni rozehrávaného míče (na úrovni „snapu“). Takto způsobený „offside“ je taktéž potrestán pěti yardovým ústupem, čímž se „offense“ posune zase o něco blíže k soupeřově endzóně.
  - „Holding“ – zde doslovný překlad do češtiny není na místě, neboť samotné držení nemusí být za faul považováno. Při posudku rozhodčích hraje velkou roli omezení hráče v pohybu do stran. „Holding“ patří do skupiny kontaktních faulů, což přináší nárůst yardové penalizace z pěti na deset.
  - „Block in the back“ – v tomto případě je česky překlad správný i výstižný. Blokování do zad nastává v situaci, kdy je běžící hráč bez balonu výrazně odhozen na stranu a tím ztrácí možnost ovlivnit hru. Penalizace za takovýto faul je vyměřena na 10 yardů vpřed či vzad, v závislosti na tom, zda viníkem byl hráč obrany nebo útoku.
  - „Facemask“ – jedná se o hrubý faul penalizovaný 15. yardy. Nastává v případě strhnutí hráče k zemi uchopením ho za ochrannou přilbu. Tento faul je velice nepříjemný z pozice faulovaného hráče.
  - „Offensive“ a „defensive pass interference“ – faul hodnocený též 15. yardy. Vzniká v okamžiku, kdy na čekajícího hráče letí míč hozený vzduchem (nejčastěji wide receiver) a obránce jej blokuje dřív, než je útočníkem zachycen.
- [16]

## 2.2.7 Skórování

Stejně jako v jiných sportech, i v americkém fotbale platí, že vítěz dosáhnul vyššího počtu bodů než poražený. Možností, jakým způsobem skórovat, je několik. Liší se ve způsobu provedení a počtem bodů, které lze získat.

### 2.2.7.1 Touchdown

Další z řady vžitých pojmů, který se při hovoru běžně používá, aniž by se jej někdo snažil přeložit do češtiny. Označení „touchdown“ značí vběhnutí hráče s míčem do soupeřovy endzóny, jehož snažení je ohodnoceno šesti body. Skórující hráč do endzóny buďto doběhne, anebo na místě zachytí přihrávku hozenou vzduchem.

Po tomto typu skórování následuje tzv. potvrzení (anglicky conversion) ze 3. yardové vzdálenosti od endzóny. Tým si může vybrat ze dvou variant potvrzení:

- Fieldgoal – založen na stejném principu, jak je popsáno v odstavci 2.2.7.2 s tím rozdílem, že v případě potvrzení se přičítá ke skóre pouze jeden bod,
- běh či přihrávka – druhou možností potvrzení je klasická rozehrávka, po které následuje běh nebo přihrávka oceněna dvěma body.

### **2.2.7.2 Fieldgoal**

Pokud se útok dostane blízko soupeřovy branky, rozhodne se tým pro vykonání kopu. Při trefení balonu mezi dvě brankové tyče jsou skórujícímu týmu připsány tři body. Branka je složena ze dvou ocelových tyčí, žluté nebo bílé barvy (pro snadnější viditelnost), dosahujících do výšky 9. metrů nad zemí. „Fieldgoal“ patří do seznamu speciálních situací, které si týmy na trénincích zvláště procvičují. Tento výkop provádí hráč (anglicky kicker), jehož úkolem bývá provést a splnit pouze tuto situaci z celé hry.

### **2.2.7.3 Safety**

Nepříjemná situace způsobená vlastní chybou způsobí, že jedna ze stran (obrány či útoku) se dostane do své vlastní endzóny a je v ní skolena k zemi (potrestáno dvěma body) nebo se dopustí faulu (také penalizováno dvěma body). [15, 16]

## 2.3 Vymezení pojmu management

Historie managementu západního světa sahá až do doby předindustriální tj. doba před průmyslovou revolucí v 18. století, kdy docházelo k dělbě práce a profesním specializacím. Vlivem dělby práce se pracovníci specializovali jen na určitou část z celku a bylo zapotřebí, aby se jednotlivé dílčí činnosti provázaly a přispěly k dosažení vytyčených cílů. Tato potřeba dala za vznik managementu jako oboru, kterým se zabývají učitelé a studenti různého stupně vzdělávání, školitelé, vědci, avšak zejména samotní pracovníci – manažeři.

Management, česky řízení, má několik definic, což je způsobeno zejména tím, že management je předmět interdisciplinární a každá vědecká disciplína, která se na jeho tvorbě účastní, si přináší svůj obsah i terminologii. [10]

Lednický (2007, str. 5) ve své knize uvádí, že „Management je proces systematického provádění všech manažerských funkcí a efektivního využití všech zdrojů podniku ke stanovení a dosažení podnikových cílů. Manažerskými funkcemi přitom je rozuměna činnost plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a vedení lidí.“ (viz schéma 2.1)

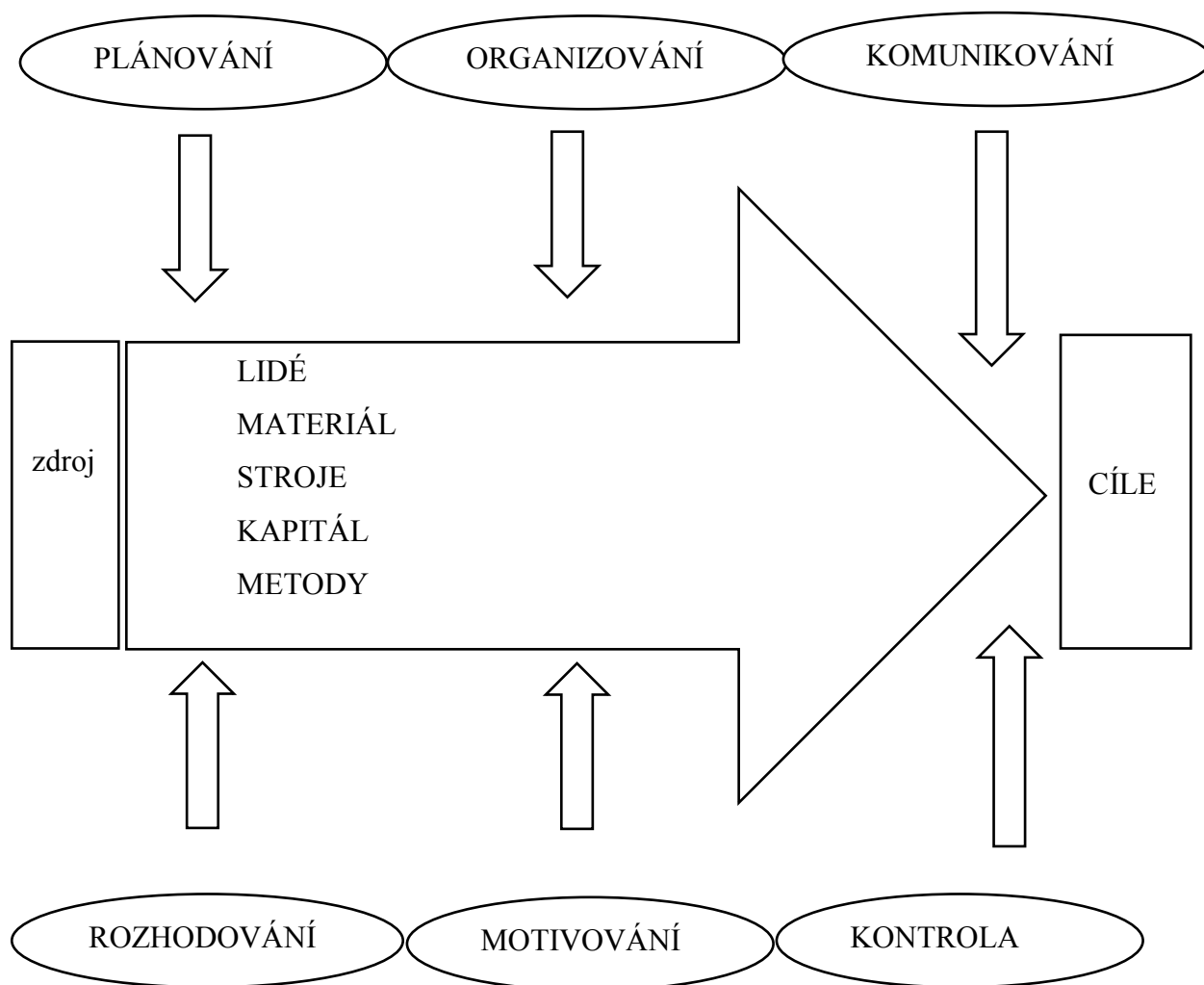
Podle jiné odborné publikace vychází management ze tří významů:

- specifická aktivita – management jako specifická aktivita, která zahrnuje souhrn zkušeností, přístupů a metod, jimiž manažeři operují při plnění každodenních manažerských funkcí, jejímž prostřednictvím plní podnikové cíle a stanovy.
- řídicí pracovníci – pojmem management jako řídicí pracovníci je myšlena skutečnost, že řízení organizace spočívá v jednotlivých vedoucích daných úseků, kteří disponují danými pravomocemi a odpovědností. Jedná se pozice vedoucího marketingového oddělení, vedoucí finančního sektoru či vedoucí oddělení styku s veřejností.
- vědní disciplína – managementem vědní disciplíny se rozumí rychlý vývoj toho, co zrovna v danou chvíli zkoumáme (většinou se týká otázky ovlivnění chování lidí a přidružených skupin). Z vyvozených závěrů lze zjistit, že manažerské nástroje aplikované v jedné organizaci, nemusí platit v organizaci druhé. [11]

V dalším odborném výtisku se píše, že management je nepostradatelnou součástí jakékoliv organizace. Weihrich a Koontz (1998, str.17) se k tomu vyjadřují následovně: „Manažeři jsou odpovědní za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak

v odvětvích poskytujících služby. Termín „podnik“ je v této souvislosti třeba chápat nejen jako podnik obchodní, ale i jako vládní agentury, nemocnice, univerzity a další organizace. Efektivní řízení se týká prezidenta korporace, správce nemocnice, vládního dohlázele, vedoucího skautské skupiny, církevního biskupa, baseballového manažera i rektora univerzity.“

Obrázek 2.2 Management jako proces



Zdroj: [10], vlastní zpracování

Horváthová a kol. (2013, str. 3) ve své publikaci poznamenává: „Management je chápán jako odborná disciplína, která ovšem **neposkytuje** nezvratná fakta. Doporučení managementu jsou proměnlivá, protože se odvíjí od reality, která se v podstatě neustále vyvíjí. Často se stává, že přístupy, názory a závěry doporučované managementem před několika desetiletími jsou překonány a nahrazeny novými přístupy a koncepcemi, jejichž úkolem je zajistit

konkurenceschopnost a prosperitu organizace. Management neposkytuje univerzální návody, protože při jeho aplikaci musí být brány v úvahu faktory teritoriální, časové a další.“

## **2.4 Sportovní management**

Stejně jako management vystihuje celá řada definic, to samé platí pro sportovní management, který spadá do akademické kategorie teprve nedávno, i přestože z praktického hlediska se vyvíjel již několik staletí.

Durdová (2012, str. 55) překládá sportovní management jako: „management tělesné výchovy a sportu“ a dodává: „Pojem „sportmanagement“ se člení na dva základní póly – sport X management.“

Komponenta sportu, z hlediska sportovního managementu, zahrnuje oblast diváctví, která se soustřeďuje na konzumování zábavy a oblast zdatnosti, mající ve středu zájmu aktivní účast participantů na sportovních a tělovýchovných aktivitách. Ačkoliv pojmy „sportmanagement“, „sportadministration“ a „athleticadministration“ jsou zaměnitelné, „sportmanagement“ z těchto tří variant nejvýstižněji vyjadřuje tuto oblast z univerzálního a globálního pohledu.

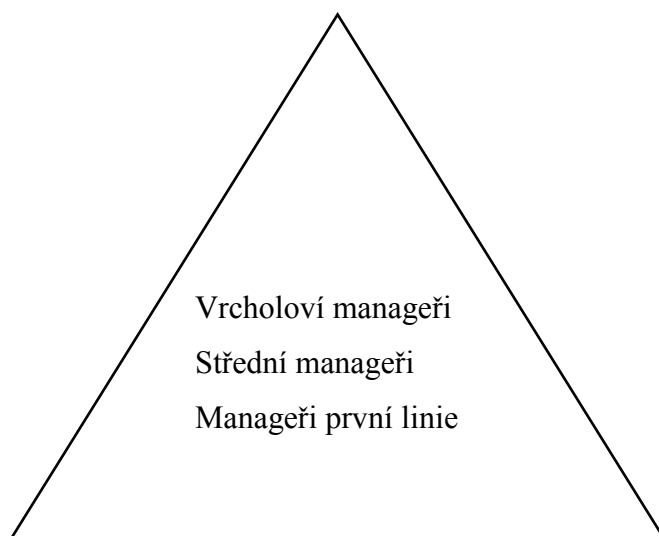
Komponenta managementu a komerce zahrnuje nejen manažerské řídicí funkce jako plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu, ale i takové obory s přesahem do účetnictví, marketingu, ekonomie, financí a práva. [3]

## 2.5 Manažer, sportovní manažer

### 2.5.1 Manažer

Manažerem je chápán pracovník, jenž odpovídá za plnění takových úkolů, které vyžadují řízení dalších členů organizace. V rozsahu úkolů, stejně jako postavení manažerů v rámci organizace jsou velké rozdíly. Tyto rozdíly určují požadavky a dovednosti potřebné pro úspěšné plnění cílů a zároveň motivují manažery k osobnímu rozvoji. [8]

Obrázek 2. 3 Tři úrovně managementu



**Vrcholoví manažeři – top manažeři, manažeři strategické úrovně řízení (Top Managers)**

Představují početně malou skupinu manažerů, zodpovídající za celkovou výkonnost organizace a její fungování v souladu s představami vlastníků a obecnými požadavky podniku. Cílem vrcholových manažerů je určit dlouhodobé cíle a směry budoucího vývoje organizace. Vrcholovými manažery jsou generální ředitelé, odborní ředitelé, ředitelé divizí nebo náměstci ředitelů.

**Střední manažeři – middle manažeři, manažeři taktické úrovně řízení (Middle Managers)**

Koordinují práci liniových manažerů a činnosti realizované na operační úrovni se záměrem splnění cílů vytyčené vrcholovým managementem. Účastní se na realizaci strategie organizace a zodpovídají za řízení manažerů operační úrovně řízení. Jedná se o funkce jako dílovedoucí, stavbyvedoucí, vedoucí provozu, vedoucí střediska, vedoucí odboru atd.

**Linioví manažeři – first line manažeři, manažeři operační úrovně řízení** (First Line Managers)

Vedou výkonné zaměstnance při realizování každodenních úkolů. Provádějí kontrolu zaměstnanců a napravují chyby, které se vyskytly během provozu. Jako liniové manažery můžeme označit mistry ve výrobě, dopravní dispečery nebo vedoucího katedry. [7, 8]

### **2.5.2 Sportovní manažer**

Práce sportovního manažera vychází z typických funkcí manažera, avšak jeho pole působnosti se nachází v tělesné výchově a sportu.

Sportovní manažer je popisován jako:

- manažer na úrovni vedení sportovní činnosti – vedoucí sportovních družstev ve vyšších soutěžích, odborníci vyškolení pro přípravu sportovních akcí či pro uplatnění sportu ve volném čase lidí atd.,
- manažer na úrovni řízení určitého sportovního spolku, resp. vedoucí sportovních středisek, členové výborů sportovních a tělovýchovných svazů apod.,
- manažeři v podnikatelském sektoru výroby sportovního nářadí či náčiní, zaměstnanci marketingových a reklamních agentur, vedoucí fitness center atd. [1]

## **2.6 Koncepce 7S**

Pojem koncepce „7S“ byl zaveden v 80. letech minulého století dvěma konzultanty poradenské firmy Mc Kinsey Tomem Petersem a Robertem H. Watermanem.

Jedná se o sedm kritických faktorů úspěchu, které přináší klíčový význam pro rozvoj organizace. První tři faktory (strategie, struktura, systém řízení) jsou tzv. tvrdé – lze je vymezit či zavést, kdežto zbývající čtyři faktory (spolupracovníci, sdílení hodnot, styl manažerské práce, schopnosti) označujeme jako měkké, které vymezit **nelze** a existují díky působení lidí v organizaci. [3]

- strategie (strategy) – Program týkající se vrcholového vedení firmy. Vymezuje uspořádává a rozděluje cíle v prostoru a čase. Jedná se o systematickou činnost,
- struktura (structure) – Jedná se o obsahovou náplň dílčích jednotlivých částí organizačního systému,

- spolupracovníci (staffs) – Lidé, účastníci se realizace manažerských funkcí,
- systémy řízení (systems) – Patří zde metody, techniky a technologie manažerské práce,
- sdílené hodnoty (shared values) – Hodnoty poskytující základní orientaci pro sociální a kulturní poslání organizace,
- styl manažerské práce (style) – Týká se způsobu řízení organizace, vedení lidí, vynakládání času pro dosažení cílů a jednání vedoucích pracovníků,
- schopnosti (skills) – Soubor obsahující schopnosti, dovednosti a návyky. [3, 11]

## **2.7 Manažerské role**

Manažerské role popisují deset různých typů manažerského chování vůči pracovníkům (nadřízeným, podřízeným, spolupracovníkům apod.) na pracovišti. Tyto role popsal v roce 1973 kanadský profesor Henry Mintzberg v knize „The Nature of Managerial Work“.

### **2.7.1 Interpersonální role**

- Představitel – „reprezentuje organizaci při ceremoniálech“ (Košťan, 2006, str. 11). Tuto funkci mohou vykonávat zástupci manažera a podřízení, ale lidé se cítí poctěni při návštěvě samotného ředitele osobně.,
- Vedoucí – motivuje zaměstnance k realizaci cílů organizace. K jeho důležitým úkolům proto patří hodnocení pracovníků a formulace úkolů pro příští období.,
- Spojovatel – udržuje kontakt s manažery stejné úrovně uvnitř i vně organizace a stará se o upevnění dobrých vztahů.

### **2.7.2 Informační role**

- Pozorovatel – manažer opatřuje potřebné informace o podniku prostřednictvím tisku, porad nebo neformálními rozhovory při společenských setkáních.,



- Šířitel – prezentuje informace získané z role pozorovatele. Sám se rozhodne, zda tyto informace předá dál nebo si je nechá pro sebe.,
- Mluvčí – reprezentuje podnik navenek a tím vytváří image u veřejnosti. Obhájí a brání organizaci před útoky z vnějšku.

### **2.7.3 Rozhodovací role**

- Podnikatel – v roli podnikatele manažer přináší nové a perspektivní činnosti, které podněcují ke změnám stávající reality. Využívá nových technologií či podněcuje k modernizaci produktů.
- Řešitel poruch – manažer se nachází v roli eliminátora poruch a snaží se napravit vzniklou kritickou situaci. Důležitou vlastností této role je umět rychle zareagovat na daný problém a co nejrychleji ho vyřešit.
- Distributor zdrojů – rozděluje zdroje pro co nejefektivnější využití s cílem dosáhnout co největšího profitu. Do těchto zdrojů patří kapitál, pracovníci, čas a stroje. Prokazuje nestrannost při jednáních se zástupci jednotlivých úseků.
- Vyjednávač – tato role se zužitkuje při firemních i mimo-firemních jednáních pro získání výhodného postavení. Pro účelné vyjednávání je žádoucí vyšší pozice manažera v žebříčku organizace. Vyjednává se s jednotlivci nebo útvary. [7,8]

## **2.8 Manažerské funkce**

Jedná se o každodenní manažerské činnosti. Manažerské funkce rozdělujeme na sekvenční a paralelní.

### **2.8.1 Sekvenční funkce**

Sledují logický postup manažera. Tuto klasifikaci zformuloval francouzský ekonom a teoretik Henri Fayol a rozdělil následujícím způsobem:

- Plánování – zahrnuje určení cílů a plán jejich dosáhnutí,
- Organizování – obstarávání zdrojů pro dosažení cílů,
- Příkazování – udělování úkolů zaměstnancům,
- Koordinace – harmonizace práce podřízených,

- Kontrola – zhodnocení dosažených výsledků.

### **2.8.2 Paralelní funkce**

Paralelní funkce jsou součástí sekvenčních funkcí. Členíme je na:

- Analýza řešených problémů – rozebereme samotnou podstatu problému,
- Rozhodování – rozhodneme, kterou z možných variant vybereme,
- Implementace – uskutečníme dané varianty. [11]

## **2.9 Financování sportu v ČR**

V České republice se nejčastěji setkáme s financováním sportovních klubů, jejichž právní forma je obchodní společnost, založená za účelem dosažení zisku, nebo jak uvádí Durdová (2012, str. 29): „Organizace založená pro výkon veřejně prospěšné činnosti,“ tzv. neziskové organizace.

### **2.9.1 Obchodní společnost**

Pro získání většího množství finančních prostředků se sportovní organizace snaží transformovat v obchodní společnosti, ať už v podobě společnosti s ručeným omezením nebo akciové společnosti, neboť jak píše Durdová (2015, str. 50): „Sportovní organizace jsou z rozhodující části organizacemi neziskovými, jsou vytvořeny za jiným účelem, než jakým je dosahování zisku. Svou případnou výdělečnou činností sledují sportovní organizace dosažení finanční soběstačnosti.“

Nejčastější zdroje příjmu pro klub jako obchodní společnost jsou:

- reklamní činnost – sport se používá jako prostředek propagace komerčních produktů a subjektů. Tento zdroj je zároveň zdrojem hlavním,
- pronájmy – peněžní prostředky získané pronájmem sportoviště například haly nebo tělocvičny,
- poskytnutí cateringu – poskytnutí jídla na dané akci formou občerstvení nebo hostinských služeb,
- pořádání akcí kulturně – společenského charakteru (bály, plesy apod.)
- prodej sportovního zboží,
- poskytování služeb v oblasti regenerace. [4, 5]

### **2.9.3 Spolky**

Od 1.1. 2014 došlo k přejmenování občanského sdružení na spolek. Pro jeho založení je zapotřebí tří osob se společným zájmem, jehož členové neručí za jeho dluhy. Podle paragrafu 216 musí název spolku obsahovat slovo “spolek“ nebo alespoň zkratku „z.s.“. Vytvořený zisk se používá pouze pro spolkovou činnost.

#### **2.9.3.1 Stanovy spolku obsahují:**

- název a sídlo spolku,
- účel vytvoření spolku,
- práva a povinnosti členů,
- určení statutárního orgánu.

#### **2.9.3.2 Organizace spolku**

Nejvyšším orgánem spolku je statutární orgán, jejímž nejvyšším orgánem je automaticky členská schůze, pokud stanovy klubu neurčí jinak. Členská schůze se svolává alespoň jedenkrát do roka. Právo hlasovat na schůzi dostane každý z členů spolku s počtem jednoho hlasu. Po členské schůzi musí vzejít zápis ze zasedání.

#### **2.9.3.3 Klubové funkce**

- Předseda klubu – mezi nejčastější klubové funkce patří předseda sportovního klubu, jež je odpovědný za chod a činnost klubu. Povinnosti předsedy klubu spočívají zejména v řízení zasedání předsednictva nebo členské schůze,
- Sekretář – nazýván také tajemníkem. Plní administrativní funkci např. uspořádá program jednání předsednictva, obstarává zápis z jednání spolku či shromažďuje dokumenty k výroční zprávě,
- Členové výboru – tyto osoby obstarávají bezproblémový chod jednotlivých úseků klubu jako komunikace s veřejností či finanční stránka klubu,
- Pokladník – plní rozpočet a připravuje jej k předložení předsednictvu. Chystá výroční zprávu. Má na starost peníze v hotovosti a na bankovních účtech.

#### **2.9.3.4 Průběh členské schůze**

Průběh závisí na těchto bodech:

- Program jednání – udává účel setkání, odpověď na otázku, proč je členská schůze svolána. Programová náplň by měla být vždy dodržena. Je vypracován jak předsedajícím, tak sekretářem, kteří by měli zúčastněné informovat s předstihem, nejlépe rozesláním dopisu o konání schůze.
- Průběh jednání – v případě jednání je potřebné držet se stanoveného programu schůze a nezabíhat mimo téma.
- Zápis – na začátku jednání vyzve předseda přítomné, zda mají nějaké připomínky k jednání z poslední schůze. Poté následuje přednesení finanční zprávy ekonomem.
- Návrhy – je-li přednesen návrh, mělo by se o něm diskutovat a poté přejít k hlasování. Předseda ukončuje jednání se zmínkou o datu, místu a času následujícího jednání.

#### **2.9.3.5 Povinnosti spolku**

Mezi základní povinnosti klubu patří:

- Změna stanov – pokud klub jakýmkoliv způsobem změní stanovy, musí tuto skutečnost neprodleně (do 15. dnů) ohlásit Ministerstvu vnitra.
- Ochrana osobních údajů – klub si podpisy svých členů musí zajistit tzv. udělení souhlasu člena se zpracováním osobních údajů. Nově (od 25. 5. 2018) vstupuje v platnost obecné nařízení o ochraně osobních údajů (anglickou zkratkou GDPR), jež donutí kluby upravit způsob zpracovávání osobních údajů.
- Registrace u správce daně – klub je povinen podat žádost k registraci daně ve chvíli, kdy začne vykazovat příjmy, které mohou být zdaněny. U vedlejší činnosti odvádí klub daně vždy. Dále jsou zdaněny příjmy z reklamy a nájemného.
- Povinnost vést účetnictví – klubu je ze zákona ukládáno vést si účetnictví. [4]

## **2.10 Metody získávání informací**

### **2.10.1 Metoda dotazování**

Metoda dotazování je nejrozšířenějším postupem při sběru dat, zároveň však metodou nejdražší. Provádí se různými technikami, které cílí na různé segmenty. Odpovědi na dané otázky se také jinými způsoby zaznamenávají.

Techniky dotazování jsou následující:

- ústní - neobejde se bez tazatele, který pokládá otázky a zapisuje odpovědi. Výhodou této techniky je vysoká návratnost zkoumaných dotazníků, avšak za předpokladu vyšší finanční náročnosti,
- písemné – většinou se pošle poštou nebo se předá osobně zástupcem agentury. Písemné dotazování vyžaduje adresy dotazovaných, což způsobí nízkou návratnost dotazníků a ztrátu validity,
- telefonické – provádí se postupem CATI pomocí telefonického dotazování za pomoci telefonu a PC programu. Jedná se o rychlou techniku dotazování s možností kontinuální kontroly o vysokých počátečních nákladech,
- online – probíhá pomocí internetu na samém počátku dotazování. Výhodou online dotazování je rychlost a variabilita (oproti dotazování písemného). Literatura uvádí nevýhodu v podobě omezeného přístupu k PC, což v dnešní digitální době nemůžeme brát v zřetel,
- kombinované – jedná se o kombinaci uvedených předchozích technik (například ústní a písemné dotazování). [14]

### **2.10.2 Druhy otázek v dotazníku**

Při pokládání otázek rozlišujeme tyto čtyři druhy:

- otevřené otázky – záleží pouze na dotazovaném, v jakém rozsahu a do jaké míry nám odpoví, neboť nejsou předem stanoveny odpovědi. Některé otázky kladou značný nárok na paměť dotazovaného a jeho verbální schopnosti.
- uzavřené otázky – na rozdíl od otevřených otázek, uzavřené vyžadují výběr ze strany dotazovaného z předem stanovených odpovědí. Odpovědi by měly zahrnout celou řadu

možností, proto je důležitá příprava uzavřených otázek. Musí obsahovat odpovědi typu „nejsem si jist“ apod.

- přímý dotaz – otázka, která nezastírá smysl dotazu. Týká se podstaty věci.
- nepřímý dotaz – svou formulací zastírá skutečný význam dotazu. Užívá se v případech, kdy přímý dotaz může narazit na bariéru např. při zjišťování míry náklonosti k matce či otci. [14]

### **2.10.3 Rozhovor**

Jedná se o diskuzi mezi tazatelem a respondentem na dané téma. Tazatel by měl celý rozhovor naplánovat dopředu (pokud se nejedná o volný rozhovor), zejména v tom, který druh rozhovoru zvolí a jaké základní otázky bude mít připraveny.

V průběhu rozhovoru tazatel používá srozumitelný jazyk. Složitě otázky pokládá na začátku rozhovoru díky nejvyšší pozornosti respondenta. Úkolem tazatele je dodržet osobní odstup a vyloučit subjektivní podbízivé otázky.

V závěru je dobré vytvořit pozitivní pocit respondenta vůči výzkumu a zanechat v něm dojem, že právě jeho odpovědi jsou přínosem k objasnění určité problematiky. [9]

Rozhovor členíme na:

- nestrukturovaný rozhovor – rozhovor je spontánní, tzn. samovolný a otázky vznikají volně během komunikace a respondent není omezen v projevoování svých postojů či postřehů. Na druhou stranu, pokud není rozhovor nahráván, problém nastává v záznamu informací a následném vyhodnocení.
- narativní rozhovor – spadá pod rozhovor nestrukturovaný. Jedinec volně vypráví o daném tématu bez tazatelovy iniciativy.
- polostrukturovaný rozhovor – tazatel má předem připravenou „kostru“ otázek, které může libovolně měnit v závislosti na tempu nebo atmosféře rozhovoru. Povoleny jsou rovněž doplňující dotazy reflektující okamžitou situaci rozhovoru. U tohoto typu rozhovoru již je předepsáno prostředí, ve kterém rozhovor bude probíhat (kavárna, pracovna apod.)
- strukturovaný rozhovor – pořadí a typ otázek jsou předem stanoveny. Vysoký důraz formalizace rozhovoru je příčinou nepřírozené komunikace a brání získání většího počtu informací. [12]

## 2.11 Analýza SWOT

Metoda SWOT vychází ze strategického managementu, který uplatňuje vysoký stupeň originality manažerovy práce.

Zkratka SWOT představuje tyto anglické názvy:

- slovo **S**trengths..... přednosti, silné stránky organizace,
- slovo **W**eaknesses..... slabiny organizace,
- slovo **O**portunities.....vymezení příležitostí organizace,
- slovo **T**hreats.....hrozby z vnějšku. [11]

Kozel (2011, str. 46) uvádí: „Silné a slabé stránky se vztahují k **vnitřní situaci** firmy. Vyhodnocují se především zdroje firmy a jejich využití, plnění cílů firmy. Příležitosti a ohrožení vyplývají z **vnějšího prostředí** (makroprostředí, konkrétní trh), které obklopuje danou firmu a působí na ni prostřednictvím nejrůznějších faktorů.”

Obrázek 2. 4 Grafické znázornění SWOT analýzy

|               |              |
|---------------|--------------|
| Silné stránky | Příležitosti |
| Slabé stránky | Hrozby       |

Zdroj: [11], vlastní zpracování

### **3. Výzkumné šetření ve vybraném sportovním klubu**

Tato kapitola se týká praktické části bakalářské práce, tj. analýzy managementu vybraného sportovního klubu Steelers Ostrava.

#### **3.1 Historie klubu Steelers Ostrava**

Založení klubu Steelers Ostrava se datuje od roku 1995, kdy došlo ke sloučení týmů Eagles a Knights Ostrava. Ve stejném roce se do týmu podařilo dostat americké trenéry v čele s Dale Facklerem.

Již v druhé sezóně Steelers zaznamenali úspěch postupem do finále nejvyšší české ligy a stali se vicemistry ČR.

Na úspěšné vlně pokračovali i v roce 1997. Bez jediné ligové porážky se opět probojovali do finále, kterého se zúčastnili pozdější zakladatelé novodobých Steelers – Jan Klimeš a Jiří Dluhoš. Rozjetí Steelers porazili na stadionu SSK Vítkovice hostující pražský celek Prague Panthers. Steelers slavili titul mistrů České ligy.

Následující sezóna znamenala šok, protože ostravský klub se rozpadnul. Zbylí hráči (společně s Jiřím Dluhošem a Janem Klimešem) přestoupili do nedalekého Havířova. V Havířově se snažili navázat na úspěchy z minulých let. Ten nastal v roce 2008, když se juniorskému týmu podařilo vyhrát Českou juniorskou ligu.

V roce 2010 se podařilo znovu založit ostravský klub a získat hráče nejenom z havířovského klubu Devils, ale i z nových nadšenců z okolí Ostravy. Pod vedením hrajících trenérů Jiřího Dluhoše a Jana Klimeše se tým probojoval v Rednecks Bowl turnaji na 3. místo. O rok později se týmu podařilo Rednecks Bowl vyhrát.

V roce 2011 získal klub stálé hřiště pro tréninky a domácí zápasy. Fotbalový stadion VOKD slouží klubu až doposud. Zdařilý výkon předvedli Steelers i v této sezóně, když v semifinále prohráli nad favority.

Sezóna 2012 je ve znamení novinek a změn. Pozici hlavního trenéra zaujímá zkušený Jiří Šimkovič – mistr ligy 1998. Pod jeho vedením se Steelers probojovali do čtvrtfinále, obhájili 1. místo na Rednecks Bowl turnaji a na Halovém mistrovství ČR se umístili na 3. místě. Zároveň vzniknul historicky první juniorský tým, kteří ve svém prvním zápase porazili Pardubice vysoko 61:6.

Rok 2013 není pro mužský A-týmpříliš úspěšný. Nově vzniklý flag fotbalový tým se probojoval do finále a získal 2. místo. Následující sezónu Steelers sestoupili do druhé ligy, kterou na konci vyhráli.



V sezoně 2015 Steelers setrvávají v druhé lize a stávají se jejími vicemistry. Vzniknul dorostenecký tým U-16 a hned obsazuje druhé místo v lize. Historicky první flag – fotbalové finále, konající se v Ostravě, končí výhrou domácích Steelers.

Hráčsky zajímavou byla sezóna 2017, když vedení koupilo dva americké hráče. To se projevilo i na hře Steelers, když se jako outsideři probojovali do finále nejvyšší ligové soutěže, kde podlehli pražským Prague Black Panthers 0:28.

### **3.2 Identifikační údaje Steelers Ostrava**

Ostrava Steelers, z.s.

Zátiší 474/8,

Svinov,

721 00 Ostrava

IČO: 228 18 227

### **3.3 Organizační struktura spolku**

Ostrava Steelers, z.s. je od 1. 1. 2014 zapsán u Krajského soudu v Ostravě jako spolek.

Předseda:

- Jiří Dluhoš

Členové rady:

- Jiří Dluhoš
- Jan Klimeš
- Michal Fojtík

### 3.4 Hráčská základna Ostrava Steelers, z.s.

Mužský A-tým se pro sezónu 2017/ 2018 skládá z 57 hráčů, z nichž 10 hráčů tvoří cizinci (6 Poláků, 2 Američané, 1 Dán, 1 Fin). Steelers Ostrava rovněž pracuje s mládeží, na kterou získává dotace od MŠMT (Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy). Celkově je v klubu 150 aktivních hráčů.

Organizační struktura A-tým a dorosteneckých kategorií je následující:

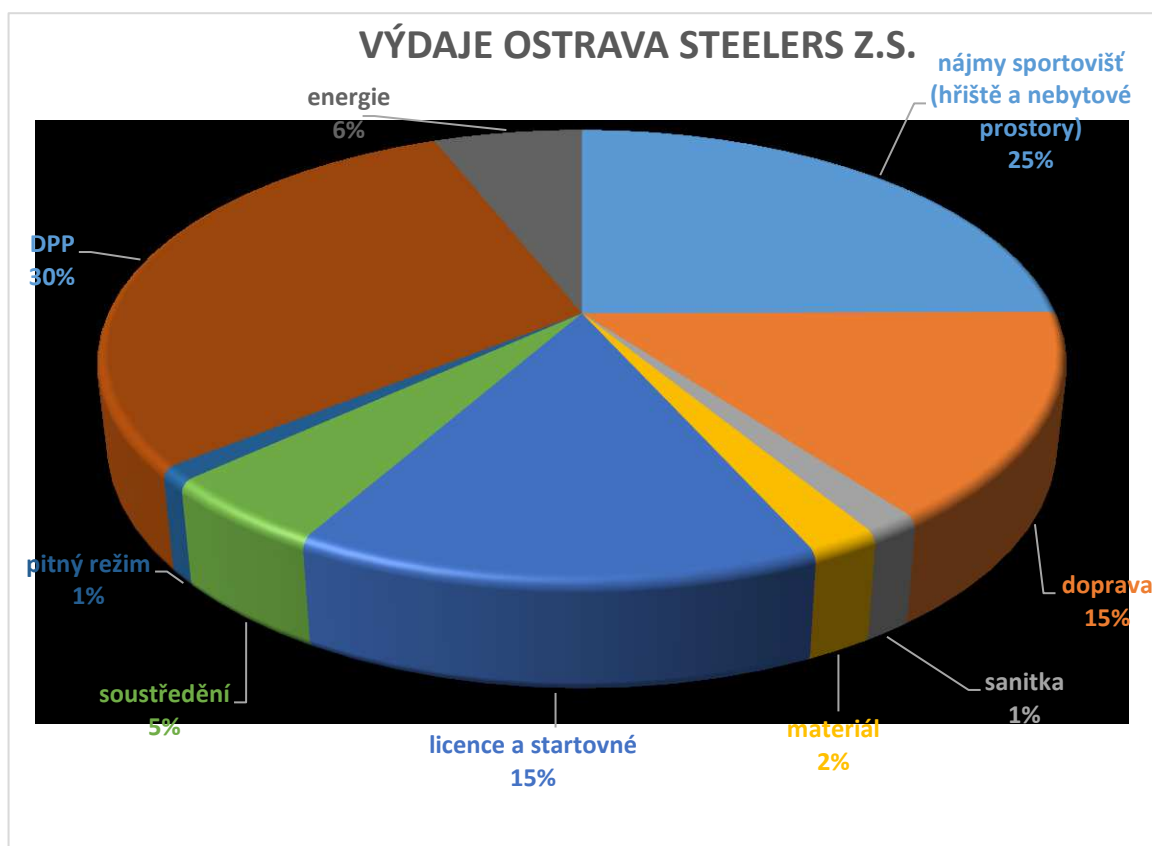
- A-tým: head coach (hlavní trenér) – Garrett Griffeth  
offense coordinator (koordinátor útoku) – Luke Wildung  
defensive coordinator (koordinátor obrany) – Jiří Šimkovič
  
- Juniorský tým U19: head coach (hlavní trenér) – Jiří Dluhoš  
offense coordinator (koordinátor útoku) – Michal Dudek  
defensive coordinator (koordinátor obrany) – Jiří Šimkovič
  
- Flag fotbalový tým U19: head coach (hlavní trenér) – Jiří Dluhoš  
coach (trenér) – Jakub Březina  
2nd coach (druhý trenér) – Jan Vysloužil
  
- Dorostenecký tým U16: head coach (hlavní trenér) – Jan Klimeš  
offense coordinator (koordinátor útoku) – Jan Klimeš
  
- Flag fotbalový tým U15: coach (trenér) – Alan Kosniovský  
2nd coach (druhý trenér) – Jan Klimeš  
defensive coordinator (koordinátor obrany) – Jiří Dluhoš

### 3.5 Hospodaření klubu Steelers Ostrava

#### 3.5.1 Výdaje klubu

Klub kromě hráčské činnosti zabezpečuje i ekonomický chod klubu a jeho hospodaření. V poslední sezóně musel tým vynaložit na provoz 1 milion Kč (zaokrouhлено na desetitisíce). Následující obrázek 3.1 graficky znázorňuje, za jaké konkrétní položky tým zaplatil.

Obrázek 3.1 Grafické znázornění výdajů v procentech



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu můžeme zjistit, že nejdražší položku představují DPP (dohody o provedení práce) s trenéry a zahraničními hráči, které klub ročně stojí 300 000 Kč. Druhou nejdražší položkou za 250 000 Kč je nájem sportoviště a nebytových prostor (sklad, kancelář, zasedací místnost a posilovna).

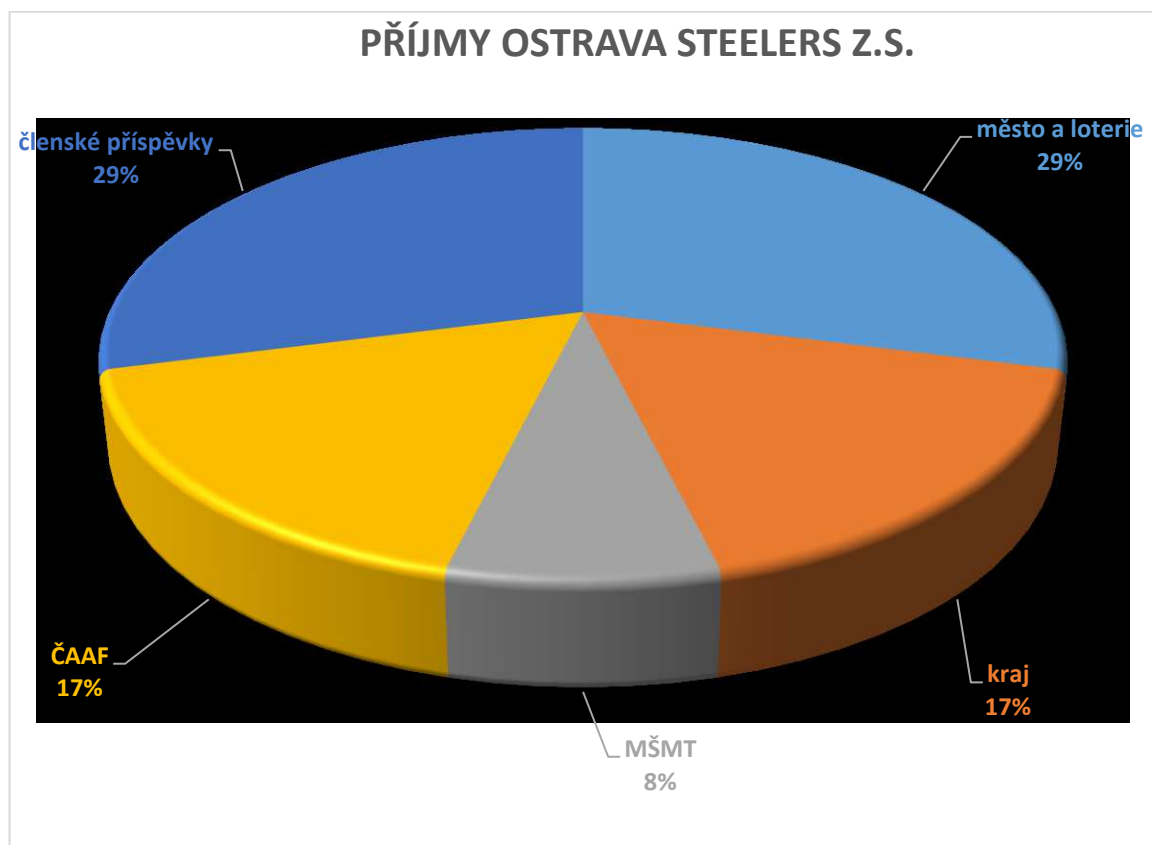
Na výjezdy klub vynaloží 15 % z celkových výdajů klubu, tj. 30 000 Kč na jeden výjezd. Hráči jezdí na venkovní zápasy autobusem firmy JC TRANS s. r. o. a při 5. venkovních zápasech za sezónu, vedení musí počítat s ročním výdajem 150 000 Kč. Licence a startovné stojí klub rovněž 150 000 Kč.

Pátou nejdražší položku (60 000 Kč) představují energie za vodu, plyn, topení a elektřinu. Zbytek výdajů je tvořen útratou za soustředění (50 000 Kč), sportovní materiál (20 000 Kč), přítomnost sanitky na domácích zápasech (15 000 Kč ročně) a pitný režim (5 000 Kč).

### 3.5.2 Příjmy klubu

Klub disponuje celkovými příjmy přesahujícími milion Kč (1 170 000 Kč). Pro zajištění fungování klubu a pokrytí nákladů jsou využívány především dotace z města, kraje, MŠMT (Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy), České asociace amerického fotbalu (dále jen zkratkou ČAAF) a v neposlední řadě z hráčských příspěvků.

Obrázek 3.2 Grafické znázornění příjmů v procentech



Zdroj: Vlastní zpracování

V loňském roce přispělo město Ostrava částkou 340 000 Kč (29 % z celku). Tato dotace se skládala z loterie (180 000 Kč), 100 000 Kč mimořádného příspěvku a 60 000 Kč od města. Na členských příspěvcích se vybralo 340 000 Kč. Kraj poskytl 200 000 Kč, stejně jako Česká liga amerického fotbalu na platy trenérů, práci s mládeží a jejich dopravu. Nejmenší částkou přispělo MŠMT a to 90 000 Kč.

### 3.6 Rozhovor s předsedou klubu

Pro tuto bakalářskou práci byl použit polostrukturovaný rozhovor s předsedou klubu, Jiřím Dluhošem. Rozhovor probíhal po dorosteneckém zápase v kanceláři Steelers Ostrava.

#### 1. V jaké soutěži uplatňujete manažerské řízení?

Uplatňuji jej v nejvyšší soutěži České ligy amerického fotbalu.

#### 2. V jaké kategorii soutěže uplatňujete manažerské řízení?

Trenérsky působím jako defense coach flag – fotbalového týmu U15 a U19. V roli hlavního kouče trénuji juniorský tým.

#### 3. Jak dlouho v této profesi působíte?

V týmu jsem od roku 2010, tz. od jeho založení.

#### 4. Kolikrát jste měnil místo, kde předtím jste byl?

Manažerské řízení jsem uplatnil až ve Steelers, předtím jsem nikde jako manažer nepůsobil.

#### 5. Potřeboval jste k výkonu profese nějakou školu či doškolování?

Všechno to byl křest ohněm. Tým se postupně vyvíjel. Od začátku jsme se učili všechno, co potřebujeme pro správný chod klubu. Probíhalo to „za pochodu“.

#### 6. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější vlastnosti sportovního manažera?

Setrvat v činnosti, která jej zajímá. Stát si za svým a mít „drive“. Rozhodující je mít specializaci. Pokud ji člověk nemá, je důležité najít si někoho, kdo tu specializaci má. Manažer by neměl lhát sám sobě, že zastane všechny činnosti. Nejlépe věci fungují, pokud se na ně zaměříme zvlášť.

#### 7. Jaké jsou podle Vás nejdůležitější činnosti sportovního manažera?

Dle mého názoru to nespočívá v činnostech, ale v lidech. Jeden člověk představuje vztyčného důstojníka, který obstará tu danou činnost. Každá manažerská pozice je klíčová, protože dohromady nám vytvoří tolik chtěný celek. Když jeden člověk sežene peníze pro klub, ale druhý nesežene hráče, tak peníze nám jsou k ničemu, protože je nemáme za koho utratit. Nejdůležitější činností je seskupení správného týmu a nalezení lidí, kteří jsou lepší než my.

#### 8. Spolupracujete se sponzory? Pokud ano, s kolika?

Oficiálních sponzorů máme sedm. Tito sponzoři zastřešují materiální stránku věci, poskytují produkty, které sami vyrábějí. Zmínit mohu catering, dresy apod. Tuto službu jim

oplácíme plochou pro zviditelnění se, ať už to je na banerech u hrací plochy, dresech, názvu týmu atd. Jde jim o to, abychom byli vidět. Nerozlišují, do jaké kategorie peníze jdou, jde jim o klub jako celek. Současným generálním sponzorem klubu je firma Aquaponics s. r. o., která se zabývá hydroponií a požaduje být v soutěžním názvu klubu.

#### **9. Využíváte dotace z města či kraje?**

Dotace využíváme z města, kraje, České asociace amerického fotbalu a z MŠMT.

#### **10. Jak moc Vám město/obec/kraj pomáhá?**

Pomáhají nám velice, bez těchto dotací by klub nefungoval. Náklady na udržení mládežnických kategorií a celkového chodu klubu jsou vysoké, dostáváme se přes hranici milionu Kč. Dopředu musíme odhadnout rozpočet na daný rok, což není vždy nejsnadnější. Nejtěžší predikce byla pro mužský A-tým v sezoně 2017, vlivem příchodu importů a vytvoření potřebného zázemí. Nyní už máme větší povědomí, jak se vypořádat s finanční a materiální stránkou věci.

#### **11. Jakým způsobem sháníte nové sponzory?**

Oslovujeme známé a společnosti, o kterých víme, že disponují finančními prostředky. Máme i konkrétní lidi, kteří tyto společnosti obchází a nabízí nás jako reklamní produkt. Pořádáme charitativní akce, dny amerického fotbalu, plesy a účastníme se veřejných akcí. Někteří sponzoři s výživovými produkty nás oslovují sami.

#### **12. Co děláte pro udržení stávajících sponzorů?**

Snažíme se pracovat s mládeží, že je zde nějaký potencionál pro budoucí A-týma tím získat tolik potřebné výsledky. Takto to prezentujeme sponzorům. Samozřejmě nás zajímají výsledky juniorské a dorostenecké kategorie, vypadá to lépe, když tým dosahuje výsledků jako celek, ale „netlačíme tolik na pilu“. Děti by se tím měly hlavně bavit.

#### **13. Jak se klub od roku 2010 vyvinul?**

Amatéřský sport se od té doby posunul jiným směrem a nároky na manažerské řízení jsou čím dál větší. Naše základna klubu je dost dobře postavená, co se týče kategorií mužů, juniorů, flagu. Teď je potřeba se zaměřit na ekonomickou část a dokázat zaujmout nové sponzory pro rozšíření klubu v dalších věkových kategoriích.

#### **14. Jaké uplatnění dle Vás najde současný absolvent sportovního managementu?**

Pokud se umí dobře uchytit a pohybovat se v dobrém kruhu lidí ze sportovního prostředí, tak si myslím že má velké uplatnění. I já vnímám, že lidé okolo našeho sportu pracují na

amatérské úrovni. Právě proto hledáme lidi, kteří by se věnovali managementu naplno a mají ekonomickou stránku klubu nastudovanou ze školy. Když se podíváme, kolik sportovních organizací je v kraji, tak to uplatnění tady je. Myslím si, že zde převládá více amatérských sportů než těch profesionálních, takže ti takového absolventa určitě rádi uvítají.

**15. Jaké jsou podle Vás největší současné problémy sportovního managementu?**

Problém je spíše lidský, ustát ten tlak zvenčí. Hlavně se nebát výzev a jít za nimi - není co ztratit.

**16. Máte potřebu doškolování se?**

Kde bych se přál doškolit, je práce s dětmi. Chybí mi metodika. Děti mají psychické problémy a je potřeba vědět, jak s nimi pracovat. Bohužel, žádný kurz jsem v poslední době neabsolvoval. Fotbal mi zabere šest dní tréninku. Zkušenosti se snažím brát ze své hlavní práce v komunikaci s lidmi a od kolegů na manažerských pozicích.

**17. Byl jste někdy sám výkonnostním sportovcem?**

Stále jím jsem – aktivně hraju za mužský tým.

**18. Co Vás osobně táhlo ke sportu, proč zrovna toto sportovní odvětví?**

Musím říct, že kromě amerického fotbalu, na kterém mě fascinuje tvrdost a spád hry, mě naplňuje práce s mládeží. Vidět je, jak se snaží a překonávají mi vždycky připomene důvod, proč tuto práci dělám.

**19. Který styl vedení ve své manažerské praxi upřednostňujete?**

Jsem zastáncem názoru, mít v týmu lidi, kteří jsou volnomyšlenkáři a lidí, kteří mají jasný směr.

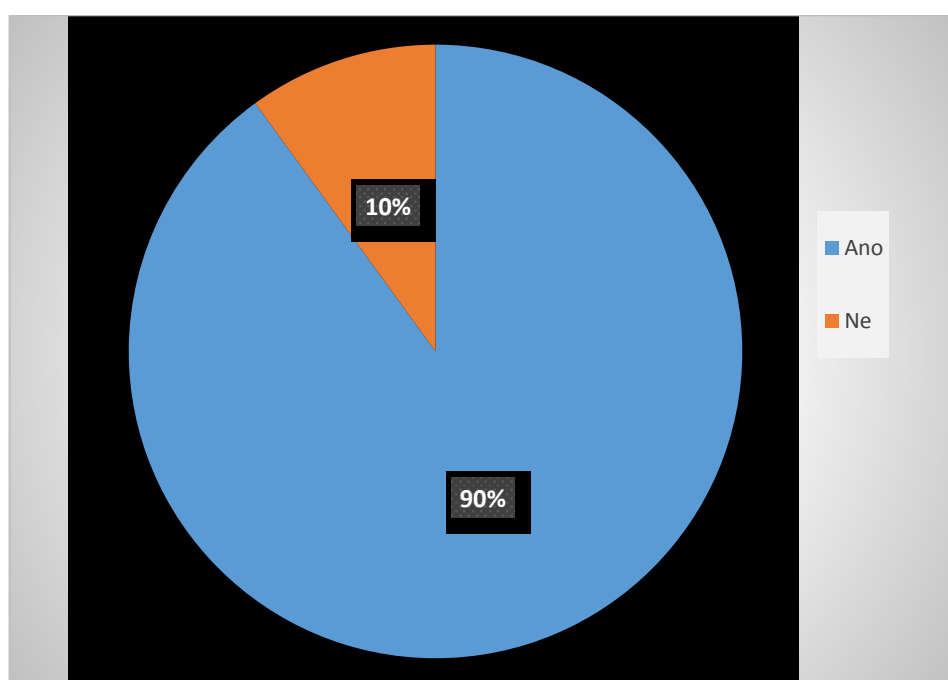
### 3.7 Dotazníkové šetření

V dotazníkovém šetření jsem položil 9 uzavřených otázek hráčům mužského A-týmu, abych zjistil jejich mínění o současném vedení a provozu klubu. Dotazník bude podkladem pro SWOT analýzu a návrhem případných doporučení managementu klubu.

Dotazníky byly rozdány před tréninkem v tištěné podobě. Před jejich vyplněním bylo hráčům řečeno, že se jedná o anonymní šetření. Z 57 hráčů jej 50 vyplnilo.

#### 1. Vyhovují Vám tréninky v době od 18–20 h? (uveďte komentář s odůvodněním)

Obrázek 3.3 Čas tréninku



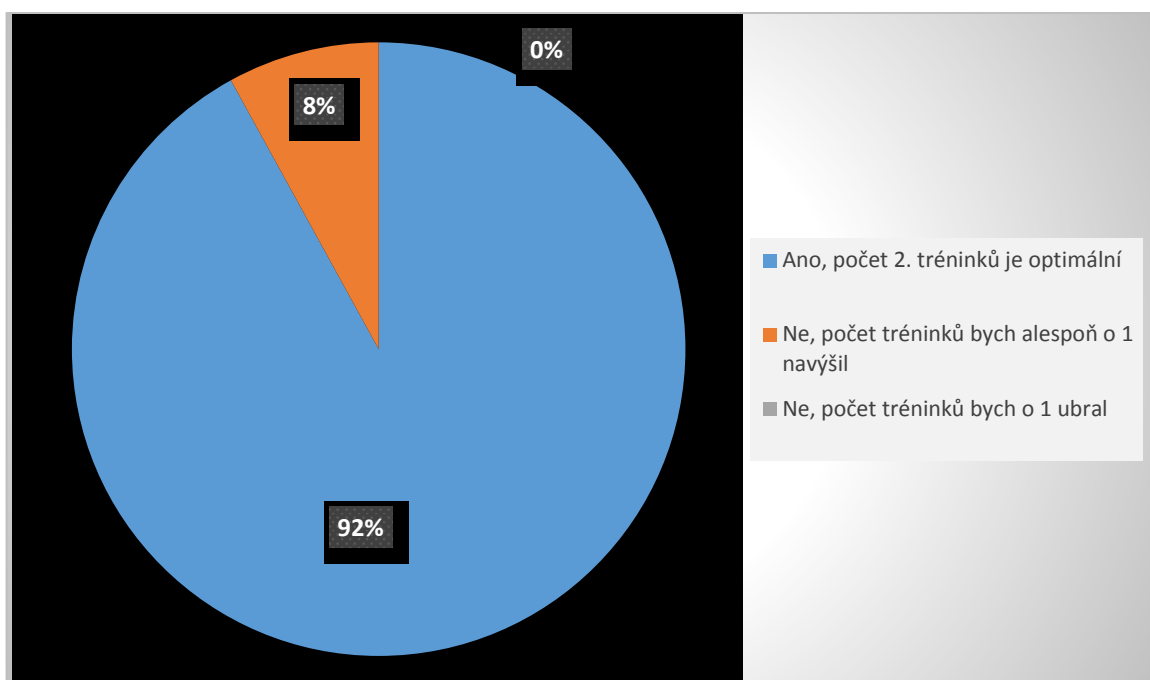
Zdroj: vlastní zpracování

K této otázce se 45 hráčů (90 %) vyjádřilo, že tréninky v danou dobu jim vyhovují. Jako důvod uváděli zaměstnání, kvůli kterému by dřívější dobu tréninku nestihli. Zbýlých 10 % tvoří studenti, kteří odpoledne nejsou ve škole a uvítali by začátek tréninku alespoň od 17 h.

#### 2. Vyhovuje Vám četnost tréninků dvakrát týdně?

Obrázek 3.4 Počet tréninků



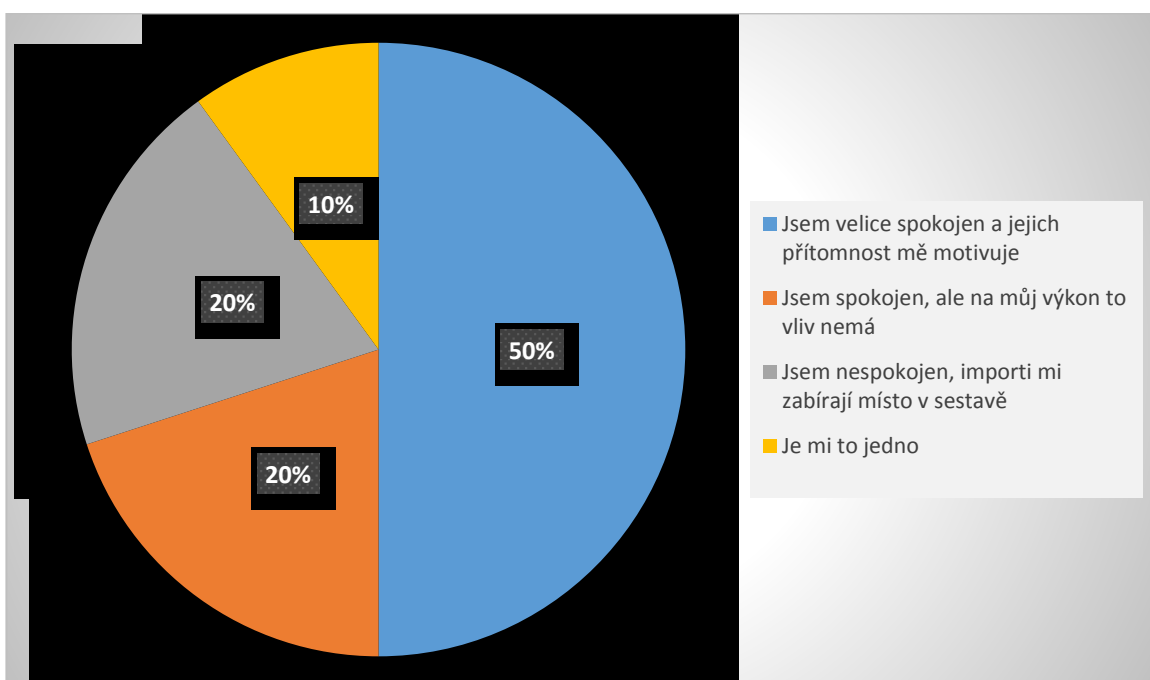


Zdroj: vlastní zpracování

Druhá otázka byla zaměřena na četnost tréninků v týdnu. Valné většině (46 hráčů) vyhovují tréninky dvakrát týdně. Čtyři hráči by počet navýšili alespoň o jeden a nikdo by počet tréninků neubral.

### 3. Jste spokojeni s příchodem zahraničních hráčů do mužstva?

Obrázek 3. 5 Spokojenost s příchodem zahraničních hráčů

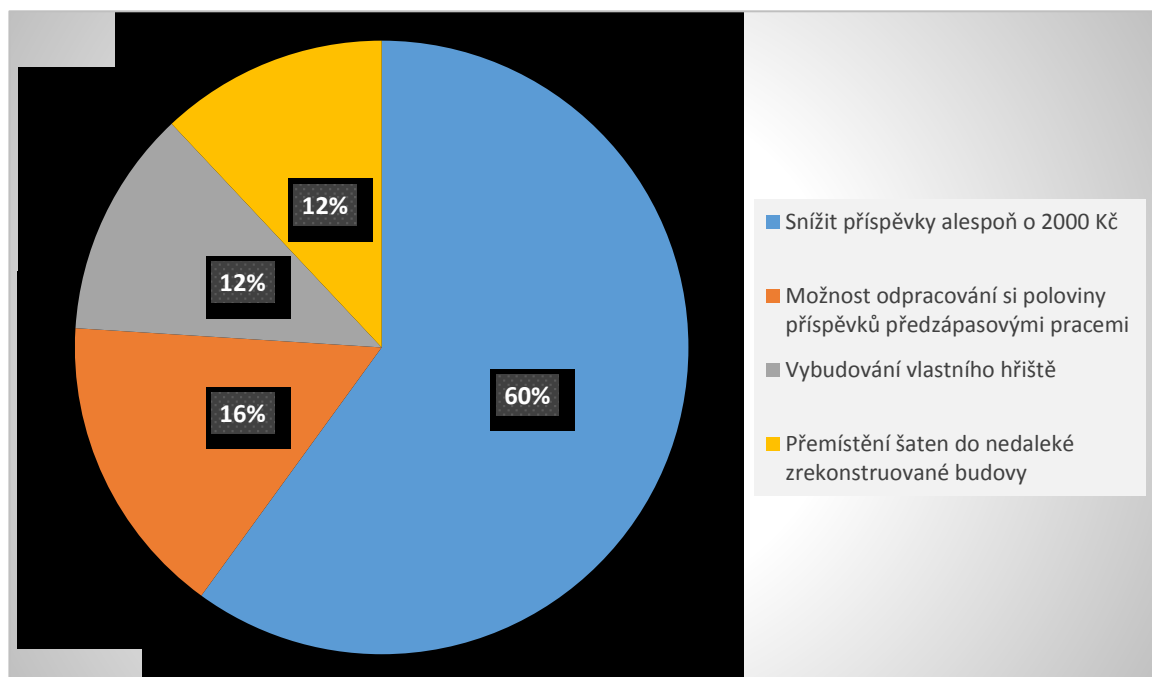


Zdroj: vlastní zpracování

Přesně polovina hráčů je s příchodem importů nadmíru spokojena, což pozitivně ovlivňuje jejich motivaci. 20 % hráčů je spokojeno, ale na jejich výkon to vliv nemá. Dalších 20 % si myslí, že importi jim zabírají místo v sestavě a 10 % to je jedno.

#### 4. Jaké změny byste doporučili vedení v řízení klubu?

Obrázek 3.6 Navrhované změny hráči

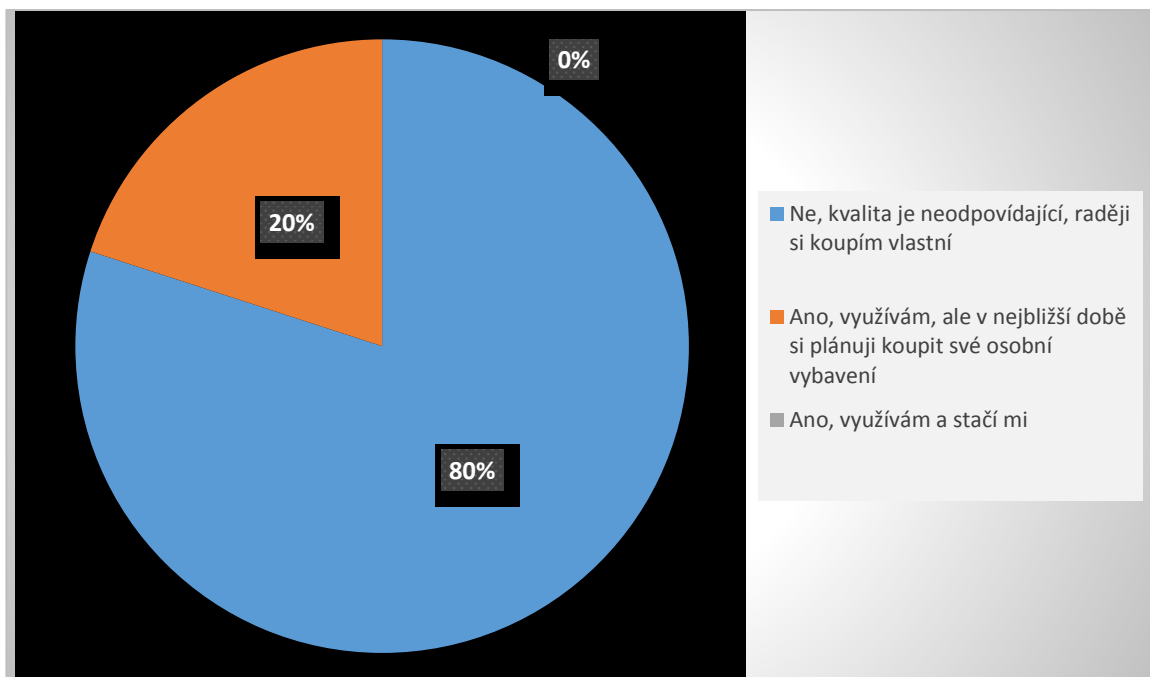


Zdroj: vlastní zpracování

Možnost snížení příspěvků alespoň o 2000 Kč zvolilo 60 % dotázaných. Druhou nejčastěji volenou variantou je mít možnost odpracování si poloviny příspěvků předzápasovými pracemi (lajnování hřiště, nachystání kamery, aparatury apod.). 12 % by chtělo vybudovat vlastní hřiště, což je k finančním možnostem klubu prozatím nemožné. Zbylých 12 % by si přálo přesun šaten do zrekonstruované budovy, kde teče teplá voda stále a její ohřev není závislý na ohřívači vody (bojleru).

#### 5. Využíváte sportovního vybavení, které klub zapůjčuje za 300 Kč měsíčně?

Obrázek 3.7 Využití týmového vybavení

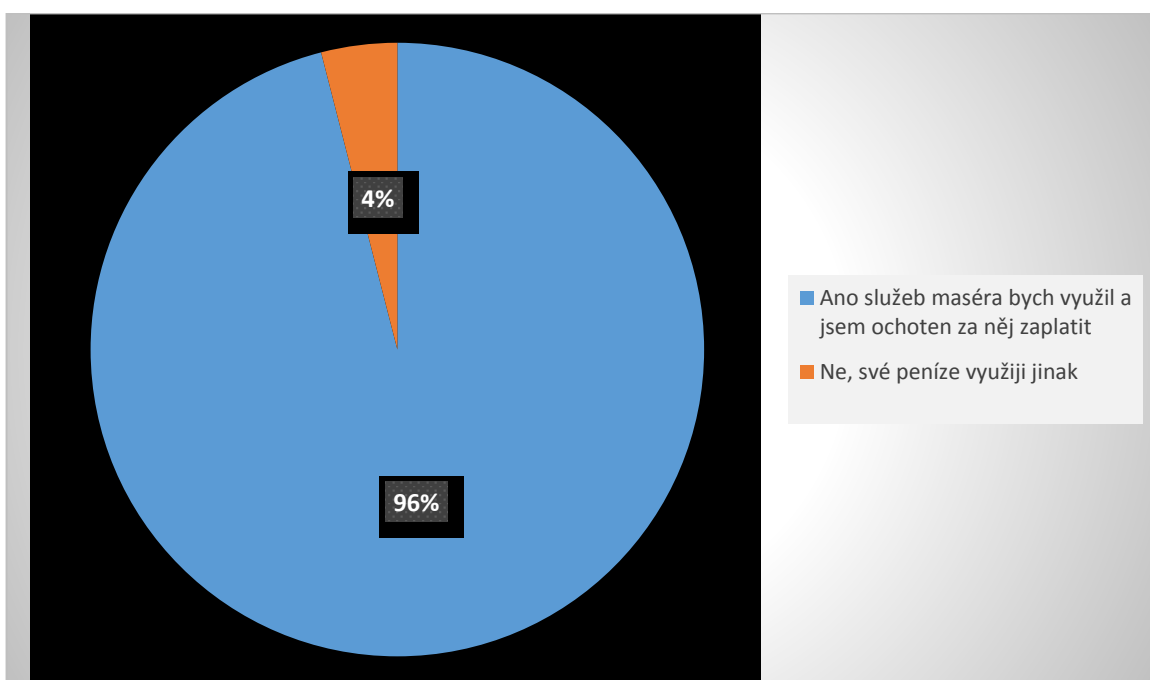


Zdroj: vlastní zpracování

Sportovním vybavením máme na mysli helmy, chrániče ramen, holení, stehy atd. Rovných 80 % dotázaných odpovědělo, že si raději koupí své vybavení, protože týmové je nekvalitní. 20 % sice vybavení využívá, ale brzo si koupí své vlastní. Možnost „využívám a stačí mi“ nevybral nikdo z dotázaných.

## 6. Využili byste služeb týmového maséra za určitý poplatek?

Obrázek 3.8 Využití masérských služeb

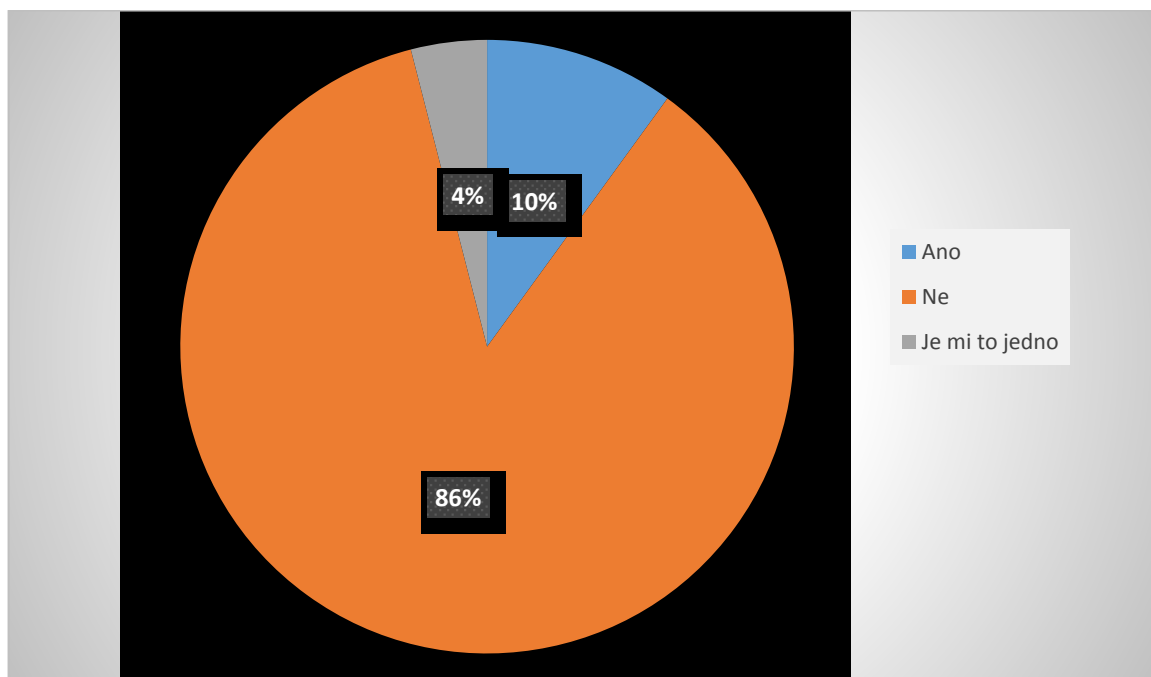


Zdroj: vlastní zpracování

Klub nenabízí žádnou formu regenerace po náročných zápasech. Z tohoto důvodu jsem v dotazníku položil otázku, zda by hráči využili služeb týmového maséra a 96 % hráčů je ochotných zaplatit si za masérské služby a pouhé 4 % hráčů (2 hráči) by se svými penězi naložili jiným způsobem.

**7. Uvítali byste možnost regenerování v nedaleké sauně za předpokladu snížené ceny?**

Obrázek 3.9 Možnost regenerace v sauně

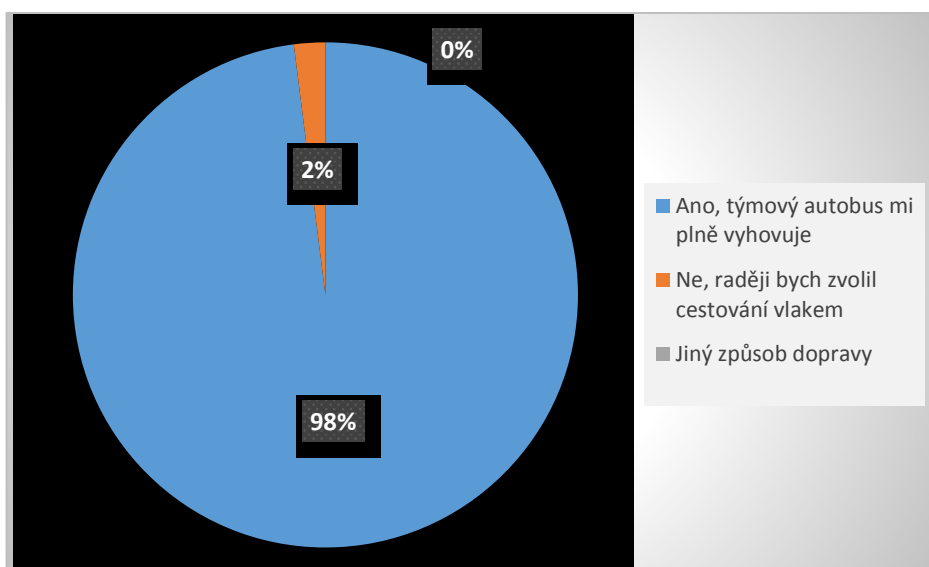


Zdroj: vlastní zpracování

Přestože jsou hráči ochotni zaplatit za služby týmového maséra, neplatí to v případě sauny. 4 % hráči by saunování uvítali, kdežto 86 % saunu nechce zbylým 10 % to je jedno.

**8. Jste spokojeni s týmovou dopravou na zápasy?**

Obrázek 3.10 Týmová doprava

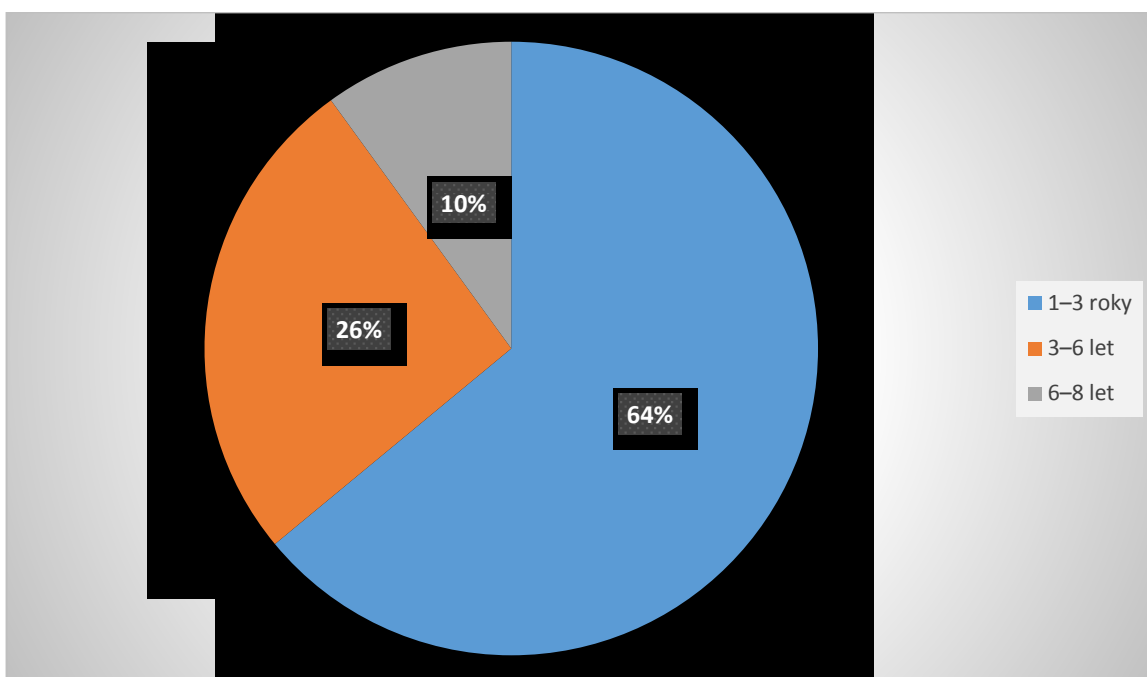


Zdroj: vlastní zpracování

V současné době tým využívá autobusy společnosti JC TRANS s. r. o., které mužstvo dopraví ke až stadionu. S tímto způsobem přepravy je spokojená téměř většina (98 %). Cestování vlakem by preferoval 1 hráč. Jiný způsob dopravy nenavrhнул nikdo z dotazovaných.

## 9. Jak dlouho působíte v týmu Ostrava Steelers?

Obrázek 3.11 Hráčská fluktuace



Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 3.11 vyplývá, že v rozmezí od 1–3 let působí v klubu 64 % hráčů, za což mohou každoroční náborů či příchod nových hráčů ze zahraničí. 26 % hraje za Steelers 3–6 let. Početně nejmenší skupinu zastupují hráči „služebně nejstarší“, kterých je 10 %.

### 3.8 SWOT analýza

Na základě pozorování, rozhovoru s manažerem, dotazníku vyplněného hráči a poznatků z teoretické části aplikuji analýzu SWOT na konkrétním případě Ostrava Steelers z.s.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Silné stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• posilovna, zasedací místnost</li> <li>• parkoviště</li> <li>• charitativní akce</li> <li>• 1. liga</li> <li>• práce s mládeží</li> <li>• webové stránky</li> <li>• zahraniční hráči</li> <li>• pravidelné náborů</li> </ul> | <p><b>Příležitosti</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozšíření fan shopu</li> <li>• zavedení maséra</li> <li>• propagace na sociálních sítích</li> <li>• trénink na umělém hřišti</li> <li>• mládež</li> <li>• pořad Touchdown</li> </ul> |
| <p><b>Slabé stránky</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• šatny</li> <li>• vyšší hráčská fluktuace</li> </ul>   | <p><b>Hrozby</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• GDPR</li> <li>• Ztráta zájmu mládeže</li> <li>• Ztráta sponzorů</li> </ul>   |

#### Silné stránky

Mezi silné stránky patří neomezený přístup do posilovny, která je umístěna nedaleko hřiště a je hrazena z členských příspěvků. Ve stejné budově se nachází zasedací místnost, jež je hojně využívána v rámci předzápasových video-rozborů soupeře.

Nespornou výhodou jsou 3 parkoviště v okolí areálu. Dvě jsou umístěny před dvěma vstupy do areálu a třetí je podélné, rozlohou větší.

Ostrava Steelers se pravidelně účastní charitativních akcí na pomoc dětem a postižených.

Mužskému A-týmu se v roce 2016 podařilo znovu dostat do nejvyšší soutěže ČR (Bitters ligy), ve které se pravidelně umisťují v horní části tabulky (v roce 2017 vicemistři ligy).

Z rozhovoru se sportovním manažerem vyplynulo, že mužstvo má širokou mládežnickou základnu, kterou by rádi do budoucna rozšířili.

O webové stránky se stará člen rady Jan Klimeš, který pravidelně aktualizuje jejich obsah. Z webu se můžeme dočíst o nadcházejících zápasech, nábořech, statistikách apod.

I přes amatérskou činnost klubu, se Steelers podařilo získat zahraniční hráče z Polska, Finska, Dánska a Ameriky. Hráči z Ameriky současně předávají své zkušenosti jako trenéři útoku a obrany.

Na každoroční náboř konaných v září přichází desítky nových zájemců. Tím si klub zajišťuje přísun nových hráčů a z nich plynoucích členských příspěvků.

### **Slabé stránky**

Hráči by se raději přestěhovali do blízké zrekonstruované budovy, ve které se i poslední z hráčů bude moct osprchovat teplou vodou, která nebude závislá na ohřevu bojlerem.

Obchod s hráči je nedílnou součástí sportu, amerického fotbalu nevyjímaje. Hráči podepíší smlouvu tam, kde jsou výhodnější podmínky. I proto ve Steelers Ostrava převažují méně zkušení hráči nad zkušenějšími.

### **Příležitosti**

Fan shop (fanouškovský obchod) je nedílnou součástí každého většího oddílu. Nejinak je tomu v případě ostravských Steelers. V současné době malý fan shop existuje, ale nespadá pod Steelers.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že hráči by rádi využili služeb maséra, kterého jsou ochotni zaplatit ze svých peněz.

Širší povědomí o klubu by bylo možno získat založením „fanpage“ na sociálních sítích. Klub sice spravuje účet na facebooku, ale mladí lidé preferují i ostatní sociální sítě.

Z návrhu hráčů zaznělo přání vybudovat vlastní hřiště. To z ekonomických důvodů není možné, avšak areál VOKD, ve kterém Steelers trénují, počítá s výstavbou čtyř nových sportovišť. Na jednom z nich (hřišti s umělou trávou) budou moct trénovat i Steelers, bez nutnosti omezování času tréninku vůči dalším nájemcům.

Trénink mládeže je klíčový a předseda Jiří Dluhoš by rád pokračoval v rozvoji této dorostenecké kategorie.

Od roku 2011 vysílá televizní kanál ČT sport 10. minutový sestřih, mapující dění okolo amerického fotbalu v ČR. Pořad je vysílán jednou za dva týdny v pátek. Trenéři zde sdílejí své pocity ze zápasů hráči o aktuální náladě v týmu. Celkově se klub snaží ukázat v co nejlepším světle a přilákat nové sponzory do oddílu.

### **Hrozby**

Současnou největší hrozbou je pro klub Obecné nařízení o ochraně osobních údajů (GDPR). Již 25. 5. 2018 vstupuje toto nařízení v platnost a vedením nebyly dosud nastudovány potřebné dokumenty pro zavedení nařízení.

Druhou hrozbou je ztráta zájmu o americký fotbal ze strany mládeže. Klub se musí snažit zaujmout děti pořádáním akcí v mateřských školách a základních školách.

Nepříjemným problémem by byla ztráta sponzorů vlivem nedostatečných výsledků v lize či jiným proviněním. Klub by rázem přišel o materiální stránku věci a veškeré výhody s tím spojené.



## **4. Shrnutí výsledků šetření, návrhy, doporučení**

### **4.1 Shrnutí výsledků šetření**

V této kapitole se pokusíme shrnout výsledky šetření v klubu Ostrava Steelers z.s., přidat případné návrhy a doporučení pro management klubu. Vycházet budeme z pozorování v klubu, rozhovoru s předsedou klubu, dotazníkového šetření a SWOT analýzy.

Amatérský klub Ostrava Steelers z.s. se v současné době nepotýká s problémy, které by pro něj byly likvidační. Klubu se daří získávat dotace z města, kraje, MŠMT a asociace amerického fotbalu, což jsou základní zdroje, díky kterým klub funguje. Klub spolupracuje se sponzory, kteří poskytují sportovní materiál, dresy, výživové doplňky či předzápasové obědy na domácích zápasech.

Vyzdvihnout bychom chtěli práci předsedy klubu Jiřího Dluhoše, který vykonává 3 posty najednou (manažer, trenér, hráč).

### **4.2 Návrhy a doporučení**

Vedení musí dořešit problém s GDPR, jehož platnost se brzy naplní. Navrhujeme provést analýzu jakým způsobem, kde a jaké osobní údaje fyzických osob shromažďuje. V dalším kroku zpracovat analýzu rizik a přijmout potřebná opatření např. směrnici o nakládání s osobními údaji. Finálním krokem je informovat subjekty s osobními údaji.

Dále je otázkou, co s výchovou mládeže a potencionálním rozšířením kategorií, když většinu tréninků zaštiťuje samotný předseda a člen rady, jež jsou oba aktivními hráči, a tak nestíhají skloubit povinnosti manažerské, hráčské a trenérské. Z toho důvodu navrhujeme poohlédnout se po dalších trenérech, ať už z mužského A-týmu nebo mimo klubových, kteří mají licenci na trénink s dětmi.

Sociální síť facebook spravuje jeden z fanoušků za symbolickou cenu, avšak na ostatních sítích klub aktivní není. Proto navrhujeme oslovit dalšího z fanoušků, zda by se postaral o účty na sociálních sítích Instagramu, Tumbleru a Twitteru.

Dále navrhujeme domluvit se se správcem areálu a požádat jej, zda se mužstvo může přesunout do zrekonstruovaných šaten s centrálním zásobováním teplé vody.

Na přání hráčů bychom na první 3 měsíce začali spolupracovat s jedním z místních masérů a zkusili domluvit týmovou cenu sníženou o hromadnou slevu.

Pokud by se klub domluvil na převzetí fanouškovského obchodu s majitelem (jímž je jeden z hráčů), popřípadě mu nabídnul obchodní partnerství, pak by mohl inkasovat i z prodeje sportovního oblečení.

## 5. Závěr

Pro naplnění cíle bakalářské práce byly použity metody: rozhovor se sportovním manažerem, dotazníkové šetření, pozorování a SWOT analýza.

Snažili jsme se nahlédnout do praktického fungování sportovního klubu ve sportovním prostředí a ověřit si platnost teorie nabytých ze školních lavic. Došli jsme ke zjištění, že praxe a teorie se výrazným způsobem odlišují, avšak člověk s teoretickými znalostmi se brzy dokáže zorientovat a teoretické znalosti využít ve svůj prospěch např. sestavením hospodářského plánu, plánováním na další sezonu, vedením lidí v týmu, vyplněním žádosti dotačního formuláře, reprezentací klubu navenek nebo komunikací se sponzory apod.

Domníváme se, že námi uvedené návrhy a doporučení nejsou příliš razantní či ekonomicky náročné, tudíž by klub mohl aplikovat alespoň pár z výše uvedených. Management by se měl v každém případě připravit na příchod nového nařízení o ochraně osobních údajů a nespolehat na náhodu, že se kontrola nedostaví.

Faktem je, že americký fotbal má v porovnání s národními sporty (florbal, hokej, fotbal) horší vyjednávací pozici při jednáních se sponzory nebo při žádostech o dotace. I přes toto znevýhodnění se vedení snaží sehnat peníze zejména od kraje, města, MŠMT (Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy) a ČAAF (České asociace amerického fotbalu). Od sponzorů zatím dostává výrobky či sportovní materiál.

**Cílem bakalářské práce byla analýza sportovního managementu vybraného sportovního klubu Steelers Ostrava.**

Jsme toho názoru, že cíl bakalářské práce byl splněn, neboť pomocí metod uvedených v 2. odstavci této kapitoly jsme provedli rozhovor s manažerem týmu, zjistili příjmy a výdaje klubu, mínění hráčů týkající se činnosti a chodu klubu a pomocí analýzy SWOT jsme uvedli silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.

Závěrem bych vedení popřál mnoho úspěchů, jak po sportovní, tak ekonomické stránce.

## **Seznam použité literatury**

- [1] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management a marketing sportu*. Praha: Olympia, 2009. ISBN 978-80-7376-150-9.
- [2] ČÁSLAVOVÁ, Eva. *Management sportu*. Praha: East West Publishing Company, 2000. ISBN 80-7219-010-5.
- [3] DURDOVÁ, Irena. *Ekonomické aspekty sportovního managementu*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012. ISBN 978-80-248-2529-8.
- [4] DURDOVÁ, Irena. *Sport jako sociálně-ekonomický fenomén*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3658-4.
- [5] DURDOVÁ, Irena. *Sportovní management*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2002. ISBN 80-248-0130-2.
- [6] HOBZA, Vladimír a Jaroslav REKTOŘÍK. *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress, c2006. ISBN 80-86929-04-3.
- [7] HORVÁTHOVÁ, Petra. *Základy managementu*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. ISBN 978-80-248-3008-7.
- [8] KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-X.
- [9] KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. *Základy managementu*. Vyd. 5., 1. vyd. v Repronisu. Ostrava: Repronis, 2007. ISBN 978-80-7329148-8.
- [11] MLÁDKOVÁ, Ludmila a Petr JEDINÁK. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1.
- [12] REICHEL, Jiří. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-3006-6.
- [13] WEIHRICH, Heinz a Harold KOONTZ. *Management*. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.
- [14] ZAMAZALOVÁ, Marcela. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

### **Internetové zdroje:**

- [15] ČESKÁ ASOCIACE AMERICKÉHO FOTBALU. CAAF: *Základní pravidla amerického fotbalu* [online]. [cit. 2018-5-4].


- Dostupné z: <http://caaf.cz/upload/normyCAAF/Pravidla/ZakladniPravidla.pdf>
- [16] PARDUBICE STALLIONS, z.s. *Pravidla amerického fotbalu* [online]. [cit. 2018-5-4]. Dostupné z: <http://www.stallions.cz/pravidla-americky-fotbal>
- [17] NATIONAL FOOTBALL LEAGUE. NFL: *Základy amerického fotbalu* [online]. [cit. 2018-5-4]. Dostupné z: <http://www.nfl.cz/Redakce/Pravidla/Zaklady-Americkeho-fotbalu/92-93-u0.article.aspx>
- [18] NATIONAL FOOTBALL LEAGUE. NFL: *Historie amerického fotbalu* [online]. [cit. 2018-5-4]. Dostupné z: <http://www.nfl.cz/Redakce/Zajimavosti/Historie-americkeho-fotbalu/92-9b-Af.article.aspx>

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 8. 5. 2018

  
.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam obrázků**

- Obr. 2.1 Obvyklá formace hráčů před rozehrou
- Obr. 2.2 Management jako proces
- Obr. 2.3 Tři úrovně managementu
- Obr. 2.4 Grafické znázornění SWOT analýzy
- Obr. 3.1 Grafické znázornění výdajů v procentech
- Obr. 3.2 Grafické znázornění příjmů v procentech
- Obr. 3.3 Čas tréninku
- Obr. 3.4 Počet tréninků
- Obr. 3.5 Spokojenost s příchodem zahraničních hráčů
- Obr. 3.6 Navrhované změny hráči
- Obr. 3.7 Využití týmového vybavení
- Obr. 3.8 Využití masérských služeb
- Obr. 3.9 Možnost regenerace v sauně
- Obr. 3.10 Týmová doprava
- Obr. 3.11 Hráčská fluktuace